

Teoría y diseño organizacional

Décima edición

Richard L. Daft

Teoría y diseño organizacional

DÉCIMA EDICIÓN

Richard L. Daft

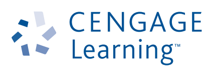
VANDERBILT UNIVERSITY

Traducción:
Guadalupe Meza Staines
Martha Elsa Mavri Hernández
Traductoras profesionales

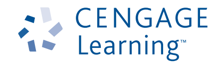
Revisión técnica:
Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

J. Antonio Mirafuentes M.
Universidad Anáhuac Norte

Enrique Bores Rangel
Departamento de Ciencias Administrativas y Mercadotecnia
Tecnológico de Monterrey
Campus Toluca



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur



Teoría y diseño organizacional
Décima edición.
Richard L. Daft

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica
Javier Arellano Gutiérrez

Director general México y Centroamérica
Pedro Turbay Garrido

Director editorial y de producción Centroamérica
Raúl D. Zendejas Espejel

Coordinadora editorial
María Rosas López

Editor Senior
Javier Reyes Martínez

Coordinadora de producción editorial
Abril Vega Orozco

Editora de producción
Gloria Luz Olguín Sarmiento

Coordinador de producción
Rafael Pérez González

Diseño de portada
Hunura Servicios Editoriales

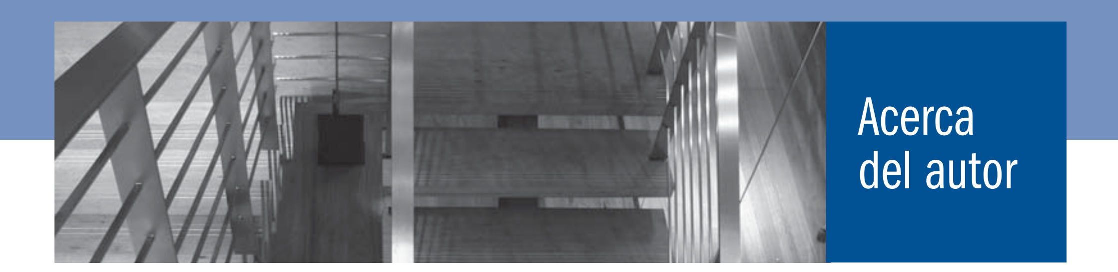
Imagen de portada
Dreamstime

Composición tipográfica
Hunura Servicios Editoriales

Traducido del libro *Organization Theory and Design, Tenth Edition*
Richard L. Daft
Publicado en inglés por South-Western, una compañía de Cengage Learning © 2010
ISBN-13: 978-0-324-59889-6
ISBN-10: 0-324-59889-0

Datos para catalogación bibliográfica:
Teoría y diseño organizacional
Décima edición
Richard L. Daft
ISBN 13: 978-607-481-764-5
ISBN 10: 607-481-764-2
Visite nuestro sitio en:
http://latinoamerica.cengage.com

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 13 12 11



Acerca del autor

Richard L. Daft, Ph.D., es profesor de administración Brownlee O. Currey, Jr. en la Owen Graduate School of Management en la Universidad Vanderbilt. El profesor Daft se especializa en el estudio de la teoría y el liderazgo de la organización. Es Miembro de la Academy of Management y ha colaborado en los consejos editoriales de *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* y *Journal of Management Education*. Fue editor asociado en jefe de *Organization Science* y editor asociado de *Administrative Science Quarterly*.

Es autor de 12 libros, entre los que se incluyen *Management* (Cengage/South-Western, 2010), *La Experiencia del Liderazgo* (publicado en español por Cengage Learning) y *What To Study: Generating and Developing Research Questions* (Sage, 1982). También ha publicado *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces That Change People and Organizations* (Berrett-Koehler, 2000, con Robert Lengel). Es autor de docenas de artículos eruditos, documentos y capítulos. Su trabajo se ha publicado en *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management Review*, *Organizational Dynamics*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Accounting Organizations and Society*, *Management Science*, *MIS Quarterly*, *California Management Review* y *Organization Behavior Teaching Review*. El profesor Daft ha recibido varias subvenciones de investigación del gobierno para continuar sus estudios en diseño, innovación y cambio organizacionales, implementación de estrategias y procesamiento de la información organizacional.

También es profesor y consultor en activo. Ha impartido las materias de administración, liderazgo, cambio organizacional, teoría organizacional y comportamiento organizacional. Se ha involucrado en desarrollo y consultoría gerenciales para numerosas empresas y organizaciones del gobierno, como Allstate Insurance, American Banking Association, Bell Canada, Bridgestone, National Transportation Research Board, NL Baroid, Nortel, TVA, Pratt & Whitney, State Farm Insurance, Tenneco, Tennessee Emergency Pediatric Services, la Fuerza Aérea de Estados Unidos, United Methodist Church, Entergy Sales and Services, Bristol-Myers-Squibb, First American National Bank y el Centro Médico de la Universidad Vanderbilt.



Contenido breve



Contenido

Bettina Anzeletti

Parte 4: Elementos de diseño interno 251

Casos integradores 529



Prefacio

Mi visión para la Décima Edición de *Teoría y diseño organizacional* es integrar los problemas contemporáneos acerca del diseño de la organización con las ideas y teorías clásicas, de una manera que resulte atractiva y amena para el lector. Los cambios significativos en esta edición incluyen dos nuevas secciones, "Preguntas de la administración por diseño" y "¿Cómo adapta usted el diseño?", junto con actualizaciones de cada capítulo, que incluyen las ideas más recientes, nuevos ejemplos, revisiones de libros y casos integradores. La investigación y las teorías en el terreno de los estudios de la organización son valiosas y perspicaces y ayudarán al lector a comprender su mundo organizacional y a resolver los problemas reales. Mi misión es combinar los conceptos y modelos de la teoría organizacional con los acontecimientos cambiantes en el mundo real, con el fin de proporcionar la perspectiva más actualizada disponible del diseño organizacional.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA DÉCIMA EDICIÓN

Numerosos estudiantes, en un curso típico de teoría de la organización, no tienen mucha experiencia laboral, en especial en los niveles medio y superior, en donde dicha teoría es más aplicable. Además, lo que se escucha en ese terreo es que hoy muchos estudiantes a menudo no leen los ejemplos al inicio del capítulo, o los ejemplos separados, y en vez de eso prefieren enfocarse en el contenido del capítulo. Para atraer a los estudiantes al mundo de las organizaciones, la décima edición añade dos secciones importantes. La primera, las Preguntas de la administración por diseño inician cada capítulo para convencer al lector de estudiar y expresar sus ideas y opiniones acerca de los conceptos del diseño organizacional. La segunda, una nueva sección de capítulo, ¿Cómo adapta usted el diseño?, hace que el lector se interese en la forma en que su estilo y enfoque personales se adaptan a una organización. Otras actividades experimentales para los estudiantes que los convencen de aplicar los conceptos del capítulo son los ejemplos de BookMark y En la práctica, así como nuevos casos integradores para que el lector los analice. El conjunto total de características amplía y mejora de forma considerable el contenido y la accesibilidad del libro. Estos múltiples dispositivos pedagógicos se utilizan para mejorar la participación del estudiante en los materiales del texto.

¿Cómo adapta usted el diseño? Esta sección presenta un breve cuestionario en cada capítulo acerca del propio estilo y las preferencias del lector para proporcionar rápidamente la retroalimentación acerca de cómo se adaptan a organizaciones o situaciones particulares.

Por ejemplo, los temas del cuestionario incluyen: “¿Qué tamaño de organización es para usted?”, “¿Está preparado para desempeñar un rol internacional?”, “El placer/dolor de trabajar en un equipo”, “¿Qué tan innovador es usted?” y “¿Cómo toma las decisiones importantes?” Esos breves cuestionarios de retroalimentación vinculan las preferencias personales del lector con el material del capítulo para incrementar el interés y mostrar lo pertinente de los conceptos.

Preguntas de la administración por diseño. Cada capítulo inicia ahora con tres breves preguntas de opiniones para lograr que el lector aclare sus pensamientos acerca del material y los conceptos que siguen. Esas preguntas se basan en la idea de que, cuando el lector expresa primero sus opiniones, es más abierto y está más interesado en recibir el material pertinente para las preguntas. Algunos ejemplos de preguntas, que piden al lector indicar si está de acuerdo o en desacuerdo, incluyen:

El rol principal de los gerentes en las organizaciones de negocios es lograr la máxima eficiencia.

Los gerentes deben utilizar el proceso más objetivo y racional que sea posible cuando toman una decisión.

Si las prácticas de administración y las técnicas de coordinación dan resultado para una empresa en su país de origen, tal vez también tendrán éxito en las divisiones internacionales de la empresa.

Cierta cantidad de conflicto es buena para una organización.

Como un seguimiento para las tres preguntas de “Administración por diseño”, cada capítulo incluye tres inserciones de “Evalúe su respuesta”, las cuales permiten que el lector compare sus opiniones originales con las repuestas “correctas” o más apropiadas, basándose en los conceptos del capítulo. El lector aprende si sus modelos mentales y creencias acerca de las organizaciones se alinean con el mundo de las organizaciones.

Book Marks. Los “Book Marks”, una característica única de este libro, son revisiones de libros que reflejan los aspectos actuales de interés para los gerentes que trabajan en organizaciones reales. Esas revisiones describen las diversas formas en que las empresas enfrentan los desafíos del entorno cambiante actual. Los nuevos “Book Marks” en esta edición incluyen *Five Key Principles of Corporate Performance Management*; *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*; *The Strategy Paradox*; *Why Committing to Success Leads to Failure (And What to Do About It)*; *The Future of Management*; *Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big*; e *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*.

En la práctica. Esta edición contiene numerosos ejemplos nuevos de “En la práctica” que ilustran los conceptos teóricos en escenarios organizacionales. Muchos ejemplos son internacionales y todos se basan en organizaciones reales. Los nuevos casos en los capítulos incluyen Samsung Electronics, eBay, el Ejército de Salvación, Axiom Global, Univision, Google, Semco, AT&T, el Banco Mundial, Threadless, Carilion Health System, Apple, Matsushita Electric, Herman Miller y Great Ormand Street Hospital for Children.

Portafolios del gerente. Esta sección, localizada en los márgenes del capítulo, le dice al lector cómo utilizar los conceptos para analizar casos y administrar a las organizaciones.

Figuras. Las figuras se utilizan para ayudar al lector a visualizar las relaciones organizacionales, y el trabajo artístico se rediseñó para comunicar los conceptos con mayor claridad.

Aspectos esenciales del diseño. Esta sección de resumen e interpretación señala al lector la forma en que los puntos esenciales del capítulo son importantes en el contexto más amplio de la teoría de la organización.

Caso para análisis. Estos casos adaptados a la medida de los conceptos del capítulo proveen un vehículo de análisis y discusión.

Casos de integración. Los casos de integración al final del libro se amplían y ubican para alentar al lector a la discusión y la participación. Los nuevos casos incluyen Rondell Data Corporation; The Plaza Inn; y Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio. Los casos previos que se conservan incluyen Royce Consulting; Custom Chip Inc.; W. L. Gore & Associates; Empire Plastics; y Littleton Manufacturing.

NUEVOS CONCEPTOS

En esta edición se agregan o amplían varios conceptos. Se incluye un nuevo material sobre la configuración y las formas de organización de Mintzberg; propósito estratégico, competencia central y ventaja competitiva; fuerzas y estrategias competitivas de Porter; uso del balanced scorecard para medir la efectividad; la tendencia hacia el outsourcing; administración de la cadena de suministro; equipos de inteligencia; roles de administración de la colaboración comparada con la administración de operaciones; aplicación de las herramientas Web 2.0 para la coordinación interna y externa; control del comportamiento frente al del resultado; tableros ejecutivos; interpretación y modelación de la cultura a través de las estructuras de la organización, los sistemas de control y los sistemas de poder; responsabilidad social corporativa; liderazgo basado en los valores; equipos de colaboración para la innovación; teoría del prospecto; pensamiento grupal (groupthink); cómo superar los sesgos cognitivos en la toma de decisiones; énfasis renovado en la innovación; demandas públicas de ética y responsabilidad social más sólidas; y la necesidad de una respuesta rápida al cambio, las crisis o las expectativas cambiantes del cliente. Además, en el capítulo 6 se explora la forma de enfrentar la complejidad del entorno global actual.

ORGANIZACIÓN DEL CAPÍTULO

Cada capítulo está altamente enfocado y organizado en una estructura lógica. Muchos libros sobre teoría organizacional tratan el material de forma secuencial, como “Éste es el punto de vista A”, “Éste es el punto de vista B”, “Éste es el punto de vista C” y así sucesivamente. *Teoría y diseño organizacional* muestra la forma en que aplican en las organizaciones. Además, cada capítulo se apega al punto esencial. No se introduce a los estudiantes a un material extraño o confuso ni a las disputas metodológicas que ocurren entre los investigadores organizacionales. El conjunto de la investigación en la mayoría de las áreas apunta hacia una tendencia importante, que se reporta aquí. Varios capítulos desarrollan una estructura que organiza las principales ideas en un plan general.

Este libro ha sido sometido a extensas pruebas con estudiantes. En la revisión se ha utilizado la retroalimentación de estudiantes y miembros de la actividad académica. La combinación de conceptos de la teoría de la organización, revisiones del libro, ejemplos de las principales organizaciones, cuestionarios de autopercepción, ilustraciones de casos, ejercicios experimentales y otros dispositivos de la enseñanza está diseñada para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, quienes han respondido en forma favorable.

SUPLEMENTOS

Este libro cuenta con una serie de complementos para el profesor, los cuales están inglés y sólo se proporcionan a los docentes que adopten la presente obra como texto para sus cursos. Para mayor información, comuníquese a las oficinas de nuestros representantes o a las siguientes direcciones de correo electrónico:

Cengage Learning Mexico y Centroamérica	clientes@cengagelearning.com.mx
Cengage Learning America del Sur	clicengage@andinet.com
Cengage Learning Caribe	amy.reyes@cengagelearning.com

Instructor's Resource Guide (ISBN: 0-324-59912-9). Incluye un manual del instructor y un banco de exámenes. El manual del instructor contiene puntos de vista generales y bosquejos del capítulo, sugerencias de presentación, preguntas para análisis, discusión de las actividades en el cuaderno de trabajo, discusión de los casos del capítulo y notas para los casos integradores. El banco de exámenes incluye preguntas de opción múltiple, verdadero/falso y de ensayo.

PowerPoint Lecture Presentation. Disponible en el Instructor's Resource CD-ROM y en el sitio web, este recurso permite al profesor adaptar sus presentaciones multimedia en el aula. Preparado en combinación con el libro y la instructor's resource guide, el paquete contiene aproximadamente 150 diapositivas. Incluye figuras y tablas del texto, así como materiales externos para complementar los conceptos del capítulo. El material está organizado por capítulo y se puede modificar o ampliar para su uso individual en el aula. Las presentaciones en PowerPoint también se pueden imprimir fácilmente para crear dispositivas adaptadas a las necesidades.

ExamView. Una versión computarizada del Test Bank está disponible en el Instructor's Resource CD-ROM. ExamView contiene todas las preguntas impresas del test bank. Es un software de generación de exámenes fácil de usar. El profesor puede agregar o editar preguntas, instrucciones y respuestas, así como seleccionar la preguntas (en forma aleatoria o numérica) viéndolas previamente en la pantalla. Los instructores también pueden crear y administrar cuestionarios en línea, ya sea en Internet, en una red de área local (LAN) o en una red de área amplia (WAN).

WebTutor™ Toolbox. WebTutor es un suplemento interactivo para estudiantes basado en la Web en WebCT y/o BlackBoard, que controla el poder de Internet para entregar innovadores auxiliares para el aprendizaje que involucran activamente al lector. El profesor puede incorporar WebTutor como una parte integral del curso, o los estudiantes pueden utilizarlo por su cuenta como guía de estudio.

Sitio web (http://latinoamerica.cengage.com/daft). Este sitio web es una ubicación completa y rica en recursos, tanto para profesores como para estudiantes, para encontrar la información pertinente. La sección de Recursos del instructor contiene un Instructor's Manual, un Test Bank y PowerPoint que se pueden descargar.

Video/DVD (ISBN: 0-324-59906-4). Este DVD incluye segmentos de video relacionados con los conceptos del diseño organizacional. Están diseñados para reforzar visualmente los conceptos clave.

Ejercicios de experiencias en teoría y diseño de la organización. Por H. Eugene Baker III y Steven K. Paulson, de la Universidad del Norte de Florida.

Ajustado a la tabla de contenido de esta edición, el propósito fundamental de los *Ejercicios de experiencias en Teoría y diseño de la organización* es proporcionar cursos de teoría organizacional, con una serie de ejercicios para el aula, los cuales ayudarán al lector a comprender e interiorizar mejor los principios básicos del curso. Los capítulos del libro tratan los conceptos fundamentales y más ampliamente cubiertos en el terreno. Cada capítulo se enfoca en un tema central, como poder organizacional, tecnología de la producción, o cultura organizacional y proporciona todos los materiales necesarios para participar a plenitud en tres ejercicios diferentes. El propósito de algunos ejercicios es que los complete el lector de forma individual, otros en equipo y otros más se pueden utilizar de cualquier forma. Los ejercicios varían desde cuestionarios basados en la instrumentación, y de evaluación, hasta actividades reales de producción creativa.

AGRADECIMIENTOS

Escribir libros es un trabajo de equipo. Esta edición integra las ideas y el trabajo arduo de muchas personas, con quienes estoy agradecido. Los revisores y participantes en focus groups hicieron una contribución importante. Elogiaron muchas características, criticaron las que no daban buen resultado y ofrecieron valiosas sugerencias.

David Ackerman
University of Alaska, Southeast

Michael Bourke
Houston Baptist University

Suzanne Clinton
Cameron University

Jo Anne Duffy
Sam Houston State University

Cheryl Duvall
Mercer University

Patricia Feltes
Missouri State University

Robert Girling
Sonoma State University

John A. Gould
University of Maryland

Ralph Hanke
Pennsylvania State University

Bruce J. Hanson
Pepperdine University

Guiseppe Labianca
Tulane University

Jane Lemaster
University of Texas–Pan American

Steven Maranville
University of Saint Thomas

Rick Martinez
Baylor University

Janet Near
Indiana University

Julie Newcomer
Texas Woman's University

Asbjorn Osland
George Fox University

Laynie Pizzolatto
Nicholls State University

Samantha Rice
Abilene Christian University

Richard Saaverda
University of Michigan

W. Robert Sampson
University of Wisconsin, Eau Claire

Amy Sevier
University of Southern Mississippi

W. Scott Sherman
Pepperdine University

Thomas Terrell
Coppin State College

Jack Tucci
Southeastern Louisiana University

Judith White
Santa Clara University

Jan Zahrly
University of North Dakota

Entre mis colegas profesionales, estoy agradecido con mis amigos y colegas en Vanderbilt's Owen School, Bruce Barry, Ray Friedman, Neta Moye, Rich Oliver, David Owens, Ranga Ramanujam y Bart Victor, por su estimulación intelectual y retroalimentación. También tengo una deuda especial con el Decano Jim Bradford y los Decanos Asociados Bill Christie y Dawn Iocabucci por proporcionar el tiempo y los recursos para mantenerme actualizado en la literatura del diseño organizacional y desarrollar las revisiones para el libro.

Quiero expresar mi agradecimiento especial a mi asociada editorial, Pat Lane. Ella escribió hábilmente los materiales sobre una variedad de temas y características especiales, encontró recursos y desempeñó un trabajo sobresaliente con la corrección del manuscrito y las páginas de prueba. El entusiasmo y el cuidado personal de ella permitieron que la décima edición continúe con su alto nivel de excelencia.

El equipo de Cengage Learning también merece una mención especial. Joe Sabatino desempeñó un excelente trabajo en el diseño del proyecto y ofreció ideas para el mejoramiento. Erin Guendelsberger y Emma Gutler desempeñaron un trabajo extraordinario durante sus respectivos turnos como editor de desarrollo, manteniendo a las personas y al proyecto a tiempo, a la vez que resolvían los problemas de forma creativa y con rapidez. Colleen Farmer, gerente senior de contenido del proyecto, proporcionó una excelente coordinación y utilizó su creatividad y capacidades administrativas para facilitar la terminación del libro a tiempo. Clint Kernen, gerente de marketing, proporcionó un apoyo adicional, creatividad y sus valiosos conocimientos prácticos del mercado.

Por último, quiero agradecer el amor y las contribuciones de mi esposa, Dorothy Marcic, quien ha mostrado un gran apoyo hacia mis libros y ha creado un entorno en el cual podemos crecer juntos. Ayudó a que el libro diera un gigantesco paso hacia delante con su creación de los ejercicios para el estudiante. También quiero agradecer el amor y apoyo de mis hijas Danielle, Amy, Roxanne, Solange y Elizabeth, que hicieron mi vida especial durante el valioso tiempo que pasamos juntos.

Richard L. Daft

Nashville, Tennessee

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Cengage Learning agradece de manera muy especial a los siguientes profesores e instituciones su invaluable apoyo y profesionalismo en el desempeño y éxito de esta obra en el mercado:

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Universidad de Guadalajara

- Sergio Díaz González
- Edmundo Hernández Claro
- Manuel Carrillo Paz
- Lucila Patricia Cruz Covarrubias
- Luz Elva Zárate Sevilla
- José Badajoz Gutiérrez
- Francisco Velázquez Cortés
- Víctor Artemio Valle Sánchez

Centro Universitario de la Ciénega

- Luz Elena Pérez Meza

Centro Universitario de la Costa

- Rodrigo Espinoza Sánchez

Centro Universitario de la Costa Sur

- Cristina Zepeda Ibarra

Centro Universitario del Sur

- Claudia Liliana Medina Magallán

Centro Universitario de los Valles

- Adriana del Carmen Rodríguez Guardado



Chris Ho - www.chrisho.net

Parte 1

Introducción a las organizaciones

Capítulo 1

Organizaciones y teoría organizacional

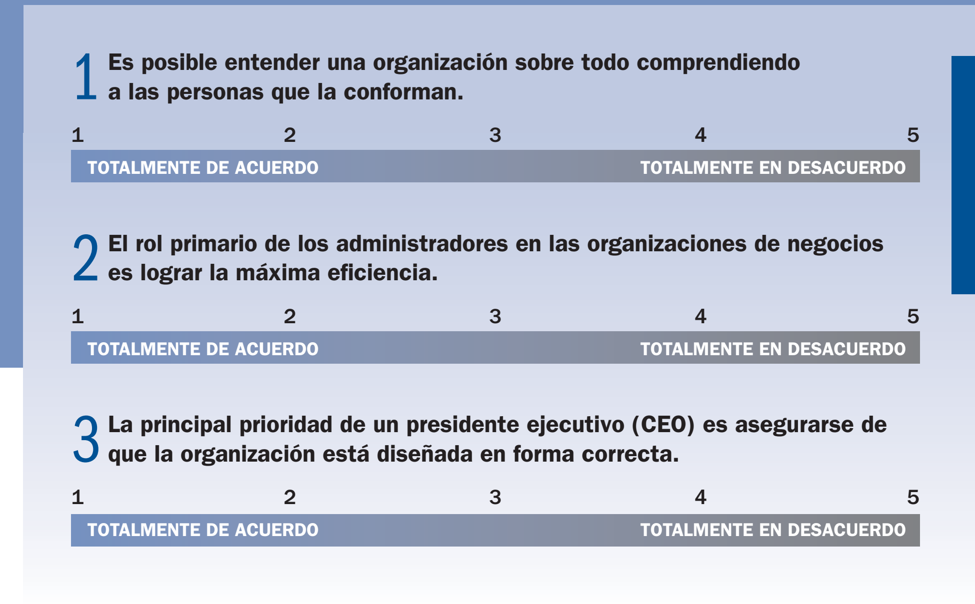
Capítulo 1

Organizaciones y teoría organizacional



Chris Ho - www.chrisho.net

Antes de leer este capítulo, por favor encierre en un círculo su opinión sobre cada una de las afirmaciones siguientes:



Preguntas de la administración por diseño

UNA INTROSPECTIVA

XEROX CORPORATION

A punto de empezar el siglo XXI, Xerox Corporation parecía estar en la cima del mundo, con ganancias que aumentaban con rapidez, un precio accionario al alza y una nueva línea de impresoras copiadoras computarizadas que eran tecnológicamente superiores a los productos de sus rivales. Sin embargo, menos de dos años después, muchos consideraban que Xerox estaba destinada a desaparecer en la historia. Considere los siguientes sucesos:

- Las ventas y ganancias se desplomaron mientras los rivales igualaban las máquinas de alto nivel de Xerox, ofreciendo productos comparables a precios más bajos.
- Las pérdidas de Xerox durante el primer año del siglo XXI sumaron un total de 384 millones de dólares, y la empresa continuó operando en números rojos. La deuda aumentó a $18 000 millones.
- Las acciones cayeron de $64 a menos de $4, en medio del temor de que la empresa se declarara en bancarrota y solicitara la protección del gobierno federal. En un periodo de 18 meses, Xerox perdió $38 000 millones de la riqueza de sus accionistas.
- Perdieron su trabajo 22 000 trabajadores de Xerox, debilitando aún más la moral y lealtad del resto de sus empleados. Sus principales clientes también se vieron afectados, debido a una reestructuración en la que los vendedores tuvieron que incursionar en territorios desconocidos y a que cambiaron su forma de manejar las facturas, lo que dio lugar a una confusión masiva y a errores en la facturación.
- La empresa recibió una multa de 10 millones de la Securities and Exchange Commission (SEC, por sus siglas en inglés) por irregularidades contables y un supuesto fraude.

¿Cuál fue el error de Xerox? El deterioro de la empresa es una historia clásica de declive organizacional. Aunque parecía que Xerox caía prácticamente de la noche a la mañana, los problemas de la organización estaban relacionados con una serie de errores organizacionales cometidos durante varios años.

ANTECEDENTES

Xerox fue fundada en 1906 como Haloid Company, un negocio de artículos fotográficos que desarrolló la primera copiadora xerográfica, introducida en 1959. Sin duda, la copiadora 914 fue una máquina de hacer dinero. Para cuando fue retirada del mercado, a principios de la década de 1970, la 914 era el producto industrial mejor vendido de todos los tiempos, y el nuevo nombre de la empresa, Xerox, aparecía en el diccionario como sinónimo de fotocopiado.



INTROSPECTIVA *(continuación)*

Joseph C. Wilson, presidente de Haloid durante mucho tiempo, creó una cultura positiva orientada a las personas que continuó su sucesor, David Kearns, quien dirigió a Xerox hasta 1990. La cultura de Xerox y sus empleados dedicados (en ocasiones llamados "xeroides") eran la envidia del mundo corporativo. Además de los valores de justicia y respeto, la cultura de Xerox enfatizaba la disposición a asumir riesgos y la participación de los empleados. Wilson escribió lo siguiente en uno de los primeros materiales de reclutamiento: "Buscamos personas que estén dispuestas a aceptar riesgos, a probar nuevas ideas y a tener ideas propias… que no teman cambiar lo que hacen un día al siguiente, ni de un año al siguiente…" Xerox sigue utilizando estas palabras en sus esfuerzos de reclutamiento, pero la cultura expresada por ellas se ha erosionado.

"BUROX" SE HACE CARGO

Como muchas organizaciones comerciales, Xerox se convirtió en una víctima de su éxito. Sin duda, los líderes sabían que la empresa necesitaba ir más allá de las copiadoras para mantener su crecimiento, pero encontró que sería muy difícil ver más allá de los márgenes de utilidad de 70% de la copiadora 914.

El Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox, establecido en 1970, se hizo famoso en todo el mundo por su innovación. Muchas de las tecnologías más revolucionarias en la industria de la computación, incluida la computadora personal, la interfaz gráfica para el usuario, Ethernet y la impresora láser, se inventaron en PARC. Pero la burocracia de la copiadora, o *Burox* como se le llegó a conocer, cegó a los líderes de Xerox ante el enorme potencial de estas innovaciones. Mientras Xerox seguía vendiendo copiadoras, empresas más jóvenes, pequeñas y hambrientas desarrollaban las tecnologías de PARC hasta convertirlas en productos y servicios que les dieron a ganar mucho dinero.

Los peligros de Burox quedaron muy en claro cuando las patentes xerográficas de la empresa empezaron a expirar. De repente, sus rivales japonesas como Canon y Ricoh vendían copiadoras al mismo costo por el que Xerox las fabricaba. La participación de mercado disminuyó de 95% a 13% para 1982. Y como no había ningún producto nuevo que compensara la diferencia, la empresa tuvo que luchar mucho para reducir los costos y reclamar su participación de mercado comprometiéndose con las técnicas al estilo japonés y la administración de la calidad total. Gracias a su fuerza de liderazgo, su presidente ejecutivo Kearns pudo guiar a las tropas y rejuvenecer a la empresa para 1990. Sin embargo, también puso a Xerox en el camino de un desastre futuro. Al ver la necesidad de diversificarse, Kearns cambió la empresa a los servicios de seguros y financieros a gran escala. Cuando entregó el liderazgo a Paul Allaire en 1990, el balance general de Xerox estaba afectado por miles de millones de dólares en responsabilidades de seguros.

LA ENTRADA A LA ERA DIGITAL

Allaire puso en práctica un metódico plan paso a paso para liberar a Xerox del negocio de los seguros y servicios financieros. Al mismo tiempo, inició una estrategia mixta de reducción de costos e introducciones de nuevos productos para poner en movimiento a la empresa. Xerox tuvo éxito con una línea de impresoras digitales y nuevas copiadoras digitales de alta velocidad, pero volvió a fallar al subestimar la amenaza de la impresora de inyección de tinta. Para cuando Xerox introdujo una línea propia de impresoras de escritorio, el juego ya había terminado.

Las impresoras de escritorio, combinadas con un uso cada vez mayor de internet y el correo electrónico, redujeron en gran medida las ventas de copiadoras de Xerox. Las personas ya no necesitaba sacar tantas fotocopias, pero hubo un gran incremento en el número de documentos creados y compartidos. Al cambiar la imagen de Xerox por la de "The Document Company", Allaire la impulsó hacia la era digital, con la esperanza de recrear la empresa a imagen de una IBM rejuvenecida, que ofrecía no sólo "cajas (máquinas)", sino soluciones totales para la administración de documentos.

Como parte de esa estrategia, Allaire eligió como sucesor a Richard Thoman, que en esa época era la mano derecha de Louis Gerstner en IBM. Thoman llegó a Xerox como presidente, director de operaciones y, con el tiempo, CEO, en medio de grandes esperanzas de que la empresa recuperara la estatura que tenía en sus años de gloria. Sólo 13 meses después, mientras los ingresos y el precio accionario continuaban a la baja, Allaire, quien seguía siendo presidente de la empresa, despidió a Thoman.

JUEGO POLÍTICO

Allaire y Thoman se culparon entre sí por no poder implementar la estrategia digital con éxito. Sin embargo, observadores externos creen que el fracaso tuvo mucho que ver con la cultura disfuncional de Xerox. De por sí la cultura se adaptaba con lentitud y, según dicen algunos, bajo el liderazgo de Allaire quedó prácticamente paralizada por la política. A Thoman lo había traído para que acelerara las cosas, pero cuando trató de hacerlo, la vieja guardia se rebeló. Se creó una lucha administrativa, entre el externo Thoman y algunos aliados por un lado contra Allaire y su grupo de internos que estaban acostumbrados a hacer las cosas a la manera *xeroide*. Famoso por sus conocimientos, experiencia en los negocios e intensidad, Thoman también era considerado altanero e inaccesible. Nunca pudo ejercer una influencia significativa en los gerentes y empleados



clave, así como tampoco se ganó el respaldo de los miembros del consejo de administración, quienes continuaron apoyando a Allaire.

La fallida sucesión de CEO muestra el desafío masivo de reinventar una empresa que tiene un siglo de existencia. Para cuando Thoman llegó, Xerox ya se había sometido a varias rondas de reestructuración, reducción de costos, rejuvenecimientos y reinvenciones, durante casi dos décadas, pero en realidad había cambiado muy poco. Muchos creían que Thoman trataba de hacer demasiado en corto tiempo; y Thoman vio la urgencia de un cambio, pero no pudo transmitirla a otras personas dentro de la empresa e inspirarlos para emprender la difícil jornada que la verdadera transformación requiere.

Otros dudaban que alguien pudiera arreglar la situación de Xerox, porque la cultura se había vuelto demasiado disfuncional y politizada. “Siempre había un derrocado y un coronado”, explica un antiguo directivo. “Cambian las ramas, pero al observar con atención, los mismos monos están sentados en los árboles”.

LA PERSONA DE CONFIANZA DEL PERSONAL INTERNO

Ingresa Anne Mulcahy, persona de confianza consumada. En agosto de 2001, Allaire cedió el puesto de presidente ejecutivo a la popular empleada de 24 años de experiencia, quien había empezado en Xerox como vendedora de copiadoras y había ascendido en la jerarquía. A pesar de su estatus, Mulcahy probó que estaba más que dispuesta a desafiar el *statu quo* en Xerox. Desde que asumió el cargo, Mulcahy ha sorprendido a analistas escépticos, accionistas y empleados al idear una de las transformaciones de negocios más extraordinarias en la historia reciente.

¿Cómo lo hizo? Un factor clave para su éxito fue que dio a las personas visión y esperanza. Mulcahy escribió un artículo ficticio del *Wall Street Journal* que describía a Xerox cinco años en el futuro, señalando las cosas que la empresa quería lograr como si ya las hubiera alcanzado y presentándola como una organización que lucha y tiene un pensamiento vanguardista. Y aunque pocas personas pensaban que Mulcahy emprendería las acciones agresivas que Xerox necesitaba para sobrevivir, resultó ser una tomadora de decisiones muy fuerte. En poco tiempo inició un plan de transformación que incluía una reducción masiva de costos y el cierre de varias operaciones que hacían perder dinero a la empresa, incluida la división que ella dirigía antes. Fue muy honesta sobre “lo bueno, lo malo y lo feo” de la situación de la empresa, como dijo un empleado, pero también demostró que se preocupaba por lo que les sucedía a los empleados. Después de los despidos masivos, recorría los pasillos para decir a las personas que lo sentía y pedirles que expresaran su enojo. Negoció personalmente la resolución de una larga investigación sobre las prácticas contables fraudulentas, insistiendo que su participación era necesaria para indicar un nuevo compromiso con las prácticas de negocios éticas y la responsabilidad social corporativa. Apeló directamente a los acreedores rogándoles que no presionaran hasta que un nuevo equipo gerencial pudiera realizar los cambios necesarios.

Mulcahy transfirió gran parte de la producción a los contratistas externos y volvió a enfocar a Xerox en la innovación y el servicio. Dos áreas que se negó a cortar fueron investigación y desarrollo y contacto con el cliente. Desde 2005, Xerox ha introducido más de 100 nuevos productos y ha incursionado en áreas de alto crecimiento como servicios de administración de documentos, asesoría de tecnología de información y tecnología de impresión digital. Una serie de adquisiciones permitieron a la empresa entrar en nuevos mercados y ampliar su base de clientes de empresas pequeñas y medianas. En 2007, las ventas aumentaron a más de 17 000 millones de dólares, y en noviembre de ese año, Xerox anunció sus primeras utilidades trimestrales en seis años. Mulcahy respondió también a los accionistas mundiales con un compromiso por parte de la empresa con los derechos humanos y las prácticas de negocios sostenibles. “Al hacer lo correcto por nuestros accionistas y la comunidad global, también hacemos lo correcto por nuestro negocio”, declaró.

Mulcahy fue menospreciada por la prensa cuando asumió el cargo de CEO, pero comprobó que las críticas estaban equivocadas y aparece con regularidad en diversas listas de “los mejores directivos”. En 2008 se convirtió en la primera CEO seleccionada por sus colegas para recibir el premio “CEO del Año” de la revista *Chief Executive*, sobre el que se apresuró a declarar que representaba “los impresionantes logros de las personas de Xerox en todo el mundo”. Pero Mulcahy sabe que Xerox no puede darse el lujo de descansar en sus laureles. La industria de la tecnología es difícil, y tiene que mantener a su equipo gerencial enfocado en el crecimiento, al tiempo que mantiene los controles de costos que estabilizaron a la empresa.

Ocho años después de que este icono estadounidense estuvo a punto de caer, Xerox es admirada otra vez en el mundo corporativo. ¿La “tormenta perfecta” de problemas ha sido reemplazada por un “amanecer perfecto”? Mulcahy y su equipo de altos directivos creen que Xerox está posicionada para resistir la recesión económica actual, pero en el mundo de las organizaciones que cambia con rapidez, nada es seguro.[1]



Bienvenido al mundo real de la teoría organizacional. La suerte cambiante de Xerox muestra la teoría organizacional en acción. Los directivos de Xerox estaban muy involucrados en la teoría organizacional cada día de su vida laboral; pero muchos nunca se dieron cuenta de ello. Los gerentes de la empresa no entendían muy bien la manera en que la organización se relacionaba con el entorno o cómo debía funcionar internamente. Los conceptos de la teoría organizacional han ayudado a que Anne Mulcahy y su equipo directivo analicen y diagnostiquen lo que sucede, así como los cambios necesarios para que la empresa siga siendo competitiva. La teoría organizacional proporciona las herramientas para explicar el declive de Xerox y entender la transformación realizada por Mulcahy.

Numerosas organizaciones han enfrentado problemas similares. Piense en los crasos errores organizacionales demostrados por la crisis de 2008 en la industria hipotecaria y en el sector financiero de Estados Unidos. Lehman Brothers Holdings, pilar de la industria bancaria de inversión durante más de 150 años, se declaró en bancarrota según el Capítulo 11, incapaz de calmar la tormenta que azotaba a la industria. American International Group (AIG) buscó una fianza del gobierno de Estados Unidos. Y otro icono, Merrill Lynch, se salvó al convertirse en parte de Bank of America, que ya competía con el prestamista hipotecario Countrywide Financial Corporation. La adquisición de Merrill Lynch dio a Bank of America la posibilidad de abarcar casi toda la industria financiera, desde tarjetas de crédito y préstamos automotrices hasta suscripción de acciones, administración de riqueza y asesoría de fusiones. El poder en la industria cambió en forma definitiva de las grandes firmas de inversiones para regresar al negocio básico de la banca comercial, haciendo que empresas como Bank of America y Wells Fargo & Company en Estados Unidos, Deutsche Bank AG en Alemania y Banco Santander S. A. de España se convirtieran en participantes clave en un nuevo panorama financiero.[2] La crisis de 2008 en el sector financiero de Estados Unidos representó un cambio y una incertidumbre sin precedentes, y hasta cierto grado, afectó a los gerentes en todo tipo de organizaciones e industrias del mundo.

TEORÍA ORGANIZACIONAL EN ACCIÓN

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, como Lehman Brothers, puede morir, y una empresa como Bank of America puede surgir casi de la noche a la mañana como un gigante en la industria. Nos permite comprender cómo una banda como los Rolling Stones, que opera como una organización de negocios mundial muy avanzada, puede gozar de un éxito fenomenal durante casi medio siglo, mientras que algunos grupos musicales con un talento igual o superior no sobreviven más que un par de éxitos. La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.

Temas

El caso Xerox muestra cada uno de los temas a cubrir en este libro. De hecho, los gerentes de empresas como Xerox, Lehman Brothers, Bank of America e incluso los Rolling Stones enfrentan continuamente numerosos desafíos. Por ejemplo:

- ¿Cómo se puede adaptar la organización a o controlar elementos externos como competidores, clientes, gobierno y acreedores en un entorno que se mueve con rapidez?
- ¿Qué cambios estratégicos y estructurales son necesarios para ayudar a que la organización alcance la efectividad?



- ¿De qué manera la organización puede evitar los lapsos gerenciales éticos que ponen en peligro su viabilidad?
- ¿Cómo pueden los administradores enfrentar los problemas a gran escala y la burocracia?
- ¿Cuál es el uso apropiado del poder y la política entre los administradores?
- ¿Cómo se debe manejar el conflicto interno?
- ¿Qué clase de cultura corporativa se necesita para aumentar en lugar de impedir la innovación y el cambio, y cómo pueden los administradores dar forma a esa cultura?

Éstos son los temas de los que se ocupa la teoría organizacional. Los conceptos de esta teoría aplican para toda clase de organizaciones en todas las industrias. Los gerentes de Burger King revitalizaron la alguna vez floreciente cadena de comida rápida cambiando su menú y estrategia de marketing con base en un análisis del cliente. Nokia se sometió a una reorganización mayor para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación. Hewlett-Packard adquirió Electronic Data Systems Corporation para moverse en forma más agresiva en la industria de los servicios tecnológicos.[3] Todas estas empresas utilizan conceptos basados en la teoría organizacional. Asimismo, dicha teoría se aplica en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, como United Way, American Humane Association, organizaciones de arte locales, colegios y universidades, y la Fundación Make-A-Wish, que concede deseos a niños con enfermedades terminales.

La teoría organizacional toma las lecciones de organizaciones como Xerox, Bank of America y United Way y las coloca al alcance de estudiantes y gerentes. Como muestra el ejemplo de Xerox al principio del capítulo, incluso las organizaciones grandes y exitosas son vulnerables, las lecciones no se aprenden en forma automática y las organizaciones son sólo tan fuertes como quienes toman las decisiones en ellas. Las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno. En la actualidad, numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos desafíos en el entorno.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No ignore el entorno ni proteja a la organización de éste. Como el entorno es impredecible, no espere lograr un orden ni una racionalidad totales dentro de la organización. Busque un equilibrio entre el orden y la flexibilidad.

Desafíos actuales

Las investigaciones sobre cientos de organizaciones ofrecen la base de conocimientos para que Xerox y otras organizaciones sean más efectivas. Por ejemplo, los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de las organizaciones y la teoría organizacional ha evolucionado. El mundo cambia con mayor rapidez que nunca, y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor.

Globalización. La idea de que el mundo es cada vez más pequeño es notoriamente cierta en el caso de las organizaciones actuales. Con los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a sólo segundos. Mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectadas entre sí.[4] Las organizaciones exitosas actuales se sienten "como en casa" en cualquier parte del mundo. Las empresas pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén: la alta gerencia en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros.

Las tendencias relacionadas son el *outsourcing* global, o la contratación de algunas funciones de las organizaciones en otros países, y la *sociedad estratégica* con empresas extranjeras para obtener una ventaja global. En una encuesta que Bain & Company realizó en 2007 entre gerentes, casi 50% de ellos dijo que considera que las adquisiciones más allá de las fronteras son cruciales para su competitividad futura. Además, los



gerentes estadounidenses creían que el desarrollo de relaciones en India y China sería vital para el éxito del negocio.[5] De hecho, muchas empresas de todo el mundo, entre ellas Home Depot, CNA Life y Sony, utilizan Wipro, Ltd., de India para desarrollar aplicaciones de software avanzadas, diseñar semiconductores y administrar soluciones de oficina.[6] Otras empresas recurren a China, que es el fabricante de aparatos electrónicos de consumo más grande del mundo e incursiona con rapidez y experiencia en biotecnología, fabricación de computadoras y semiconductores.[7]

Competencia intensa. Esta interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo. Los clientes quieren precios bajos para los bienes y servicios. Las firmas de outsourcing en los países con salarios bajos a menudo pueden trabajar por 50% o 60% menos que aquéllas con sede en Estados Unidos, por ejemplo; de modo que las empresas estadounidenses que ofrecen servicios similares tienen que buscar nuevas formas de competir o manejar nuevas líneas de negocios.[8] Sin embargo, en años recientes, los costos de los combustibles en aumento redujeron la ventaja de costos que muchos fabricantes disfrutaban por lo que se conoce como el "precio de China".[9] El costo más alto del envío de bienes desde China u otros países con salarios bajos contrarresta el costo más bajo de la producción, haciendo que los fabricantes estadounidenses busquen formas de compensar la diferencia sin aumentos de precios exorbitantes.

Empresas de todas las industrias sienten la presión de reducir los costos y mantener los precios bajos; aunque, al mismo tiempo, se sienten atraídas para invertir en investigación y desarrollo o quedarse atrás en la innovación global. En Estados Unidos, los altos precios del petróleo, la recesión hipotecaria, la crisis en el sector financiero y los costos a la alza de los materiales y suministros crearon un entorno difícil para las empresas en todas las industrias. Veamos el caso de McDonald's. Incluso cuando los gerentes buscaban ampliar el menú y atraer nuevos clientes, los laboratorios de McDonald's probaban cómo reducir el costo de producir artículos básicos en el menú Dollar. Con el alza de los precios de alimentos como el queso, la carne y los bollos, McDonald's tenía que reducir costos internos o perder dinero en sus platillos del menú de un dólar.[10] Las aseguradoras de automóviles buscaron nuevas formas de competir cuando los conductores que enfrentaron el alza en los precios de la gasolina buscaron nuevas formas de reducir sus costos de transporte.[11] Las cadenas de restaurantes casuales lucharon por atraer clientes, mientras las personas buscaban la manera de no comer fuera de casa. Las tiendas de abarrotes también se vieron afectadas. Los gerentes de Supervalu, la segunda empresa de supermercados más grande de Estados Unidos, aprendió en poco tiempo que no podía transferir los altos costos a sus clientes. Las ventas y las utilidades se desplomaron a principios de 2008, antes de que los gerentes ajustaran su estrategia para promover las marcas de las tiendas más económicas, trabajaran con sus fabricantes para diseñar promociones y cupones innovadores e introdujeran nuevas líneas de productos a precios más bajos.[12]

Ética y responsabilidad social. Los gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte del gobierno y del público por conservar en sus organizaciones y empleados altos estándares éticos y profesionales. Después de escándalos morales y financieros corporativos extensamente difundidos, las organizaciones están bajo escrutinio como nunca antes. La frecuencia de los problemas éticos a principios de la primera década de 2000 fue sorprendente. Empresas que alguna vez habían sido muy respetadas, como Enron, Arthur Andersen, Tyco y HealthSouth se convirtieron en sinónimos de avaricia, engaño y trampas legales. No resulta sorprendente que una encuesta pública descubriera que 79% de los entrevistados en Estados Unidos cree que las prácticas de negocios dudosas son muy comunes. Menos de una tercera parte dijo que considera que la mayoría de los presidentes de las empresas son honestos.[13] Y este sentimiento hace eco en otros países. Recientes investigaciones sobre decenas de directivos en Alemania por evasión fiscal, fraude y otras formas de corrupción destruyeron el alto nivel de confianza que alguna vez tuvieron los líderes de



negocios entre el público, pues sólo 15% de los entrevistados en Alemania respondió que consideran que los líderes de negocios son dignos de confianza.[14]

El clima de sospecha se ha extendido a las organizaciones sin fines de lucro, así como a los colegios y universidades. Por ejemplo, la industria de préstamos estudiantiles ha estado bajo escrutinio después de que una investigación reveló que Student Loan Xpress pagaba un apoyo financiero a directores en tres universidades por un total de 160 000 dólares en cuotas de asesoría, reembolso por tutoría personal y otros pagos, como una forma de estar en las listas de los prestamistas preferidos de las instituciones. Los investigadores buscan determinar si los prestamistas son recomendados a los estudiantes debido a los altos pagos ocultos que reciben los funcionarios de las universidades más que por el hecho de que ofrecen los mejores términos en los préstamos a estudiantes.[15]

Velocidad y capacidad de respuesta. Un tercer desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes. Durante gran parte del siglo XX, las organizaciones operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que mantuvieran a la organización funcionando sin problemas y con eficiencia. Había poca necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar una competencia cada vez más numerosa, cambios en un entorno volátil o demandas cambiantes de los clientes. En la actualidad, la globalización y la tecnología en constante avance han acelerado el ritmo al que las organizaciones en todas las industrias deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas. Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas, y las quieren *ahora*. Las empresas de manufactura que dependen de las técnicas de producción y distribución en masa deben estar preparadas con nuevos sistemas asistidos por computadora que pueden producir variantes únicas y sistemas de distribución modernizados que entregan productos directamente del fabricante al cliente. Asimismo, las empresas de servicios buscan nuevas formas de ofrecer valor. Por ejemplo, Allstate Insurance mejoró la capacidad de respuesta a sus clientes con el programa Your Choice Auto, que da a los conductores la oportunidad de elegir los planes de seguros que desean. Los gerentes de Allstate reconocen que aquello que resulta atractivo para los conductores puede cambiar con rapidez con el alza en los precios de la gasolina.[16]

Si consideramos la confusión y el flujo inherente en el mundo actual, la forma de pensar que los líderes organizacionales necesitan es esperar lo inesperado y estar preparados para un cambio rápido y crisis potenciales. El manejo de crisis ha ocupado un lugar preponderante frente a desastres naturales devastadores y ataques terroristas en todo el mundo; una economía difícil, una bolsa de valores que se tambalea, el desempleo cada vez más alto y una confianza del consumidor cada vez más debilitada; escándalos éticos muy difundidos; y, en general, un entorno que puede cambiar en forma drástica de un momento a otro.

El lugar de trabajo digital. Muchos administradores tradicionales se sienten incómodos en el lugar de trabajo actual basado en la tecnología. Las organizaciones se han visto inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas. En el lugar de trabajo actual, muchos empleados realizan gran parte de su trabajo en computadora y pueden trabajar en equipos virtuales, conectados electrónicamente con colegas en todo el mundo. Además, en lugar de competir como entidades independientes, las organizaciones forman parte de redes electrónicas. Cada vez más negocios actuales tienen lugar mediante procesos digitales en una red de computadoras, más que un espacio físico. Algunas empresas han llevado los negocios electrónicos a niveles muy altos para lograr un desempeño sorprendente. El uso de redes digitales de punto a punto en la cadena de suministro para mantenerse en contacto con los clientes, levantar pedidos, comprar partes a los proveedores, coordinarse con los socios en la manufactura y enviar productos personalizados directamente a los clientes se ha extendido en todas las industrias.[17] Estos avances significan que los líderes organizacionales no sólo necesitan tener amplios conocimientos en

tecnología, sino también hacerse responsables del manejo de una red de relaciones que llega mucho más allá de los límites de la organización física, crear vínculos electrónicos flexibles entre una empresa y sus empleados, proveedores, socios y clientes.[18]

Diversidad. Conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversas. Muchas de las organizaciones líderes actuales tienen un rostro internacional. Echemos un vistazo a la forma en que está constituida la firma de consultoría McKinsey & Company. En la década de 1970, la mayoría de los consultores era estadounidense, pero para el cambio de siglo, el principal socio de McKinsey era un extranjero (Rajat Gupta, de India), sólo 40% de los consultores era estadounidense y los consultores extranjeros de la empresa provenían de cuarenta países diferentes.[19]

Además de enfrentar la diversidad global, los administradores en Estados Unidos se dan cuenta de que la población interna del país cambia de manera significativa. En la actualidad, la población de minorías en Estados Unidos es de más de 100 millones, por lo que alrededor de uno de cada tres residentes de ese país pertenece a las minorías. Cerca de 32 millones de personas hablan español en casa, y casi la mitad de ellas dice que no habla inglés muy bien.[20] El empleado promedio actual tiene más edad, y muchas mujeres, personas de color y migrantes buscan trabajo y oportunidades de avanzar. Para 2050, se calcula que 85% de los participantes nuevos en la fuerza de trabajo serán mujeres y personas de color. En este momento, los hombres blancos, que en el pasado constituían la mayoría de los trabajadores, representan menos de la mitad de la fuerza de trabajo.[21] Esta diversidad cada vez mayor da lugar a gran variedad de desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que se brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales.

Propósito de este capítulo

El propósito de este capítulo es explorar la naturaleza de las organizaciones y la teoría organizacional en la actualidad. La teoría organizacional se desarrolló a partir del estudio semántico de la organización por parte de los académicos. Los conceptos se obtienen de organizaciones vivas y en constante cambio. La teoría organizacional tiene una aplicación práctica, como lo establece el caso de Xerox. Ayuda a los administradores a entender, diagnosticar y responder a las necesidades y problemas organizacionales que se presenten.

La siguiente sección empieza con una definición formal de la organización y luego explora los conceptos introductorios para describir y analizar las organizaciones. Después se analizan con mayor detalle el alcance y la naturaleza de la teoría organizacional. Las secciones posteriores estudian la historia de la teoría organizacional y el diseño, un marco para entender las formas organizacionales, el desarrollo de nuevas formas organizacionales en respuesta a los cambios en el entorno y la manera en que la teoría organizacional puede ayudar a las personas a administrar organizaciones complejas en un mundo que cambia con rapidez. El capítulo cierra con un breve panorama general de los temas que cubriremos en el libro.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de éstas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días. De hecho, son tan comunes que se dan por hecho. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida

producida en granjas corporativas, nos curan médicos que participan en una práctica conjunta, compramos una casa construida por una constructora y vendida por una agencia de bienes raíces, pedimos dinero prestado a un banco, recurrimos a los departamentos de policía y bomberos cuando enfrentamos un problema, utilizamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia y recibimos numerosos beneficios de diversos organismos gubernamentales.[22] La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización.

Definición

Las organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental y Xerox Corporation, tienen características en común. La definición utilizada en este libro para describir las organizaciones es la siguiente: las **organizaciones** son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes.

Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones busca mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos. Los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno. Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo.

De las multinacionales hasta las organizaciones sin fines de lucro

Algunas organizaciones son grandes corporaciones multinacionales, otras son pequeñas empresas familiares y otras más son organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. Algunas fabrican productos como automóviles, televisores de pantalla plana o focos, mientras que otras prestan servicios como representación legal, internet y telecomunicaciones, recursos para la salud mental o reparaciones automotrices. Más adelante en este libro, en el capítulo 7, se estudian las distinciones entre las tecnologías de manufactura y de servicios. En el capítulo 9 se analiza el tamaño y el ciclo de vida, y se describen algunas diferencias entre las organizaciones pequeñas y grandes.

Otra distinción importante es entre las empresas comerciales y las *organizaciones sin fines de lucro*. Todos los temas del libro son aplicables a las organizaciones sin fines de lucro, como el Ejército de Salvación, el Fondo Mundial para la Vida Salvaje, la Fundación Save the Children y La Rabida Hospital de Chicago, que se dedica a servir a los pobres, así como empresas como Xerox, Sirius XM Radio, Dunkin' Donuts y Nintendo. Sin embargo, existen algunas diferencias importantes que es necesario tener en mente. La diferencia principal es que, en los negocios, los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, mientras que, en las organizaciones sin fines de lucro, los administradores

dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social. Las características y necesidades únicas de las organizaciones sin fines de lucro creadas por esta distinción presentan desafíos únicos a los líderes organizacionales.[23]

Por lo regular, los recursos financieros para las organizaciones sin fines de lucro provienen de subsidios del gobierno, concesiones y donaciones, más que de la venta de productos o servicios a los clientes. En los negocios, los gerentes se concentran en mejorar los productos y servicios de la organización para aumentar las ganancias de las ventas. Sin embargo, en las organizaciones sin fines de lucro, por lo general, los servicios se ofrecen a clientes que no tienen que pagar, y un problema importante para muchas organizaciones es asegurar un flujo constante de fondos para seguir operando. Los administradores sin fines de lucro, comprometidos en servir a sus clientes con fondos limitados, se deben enfocar en mantener los costos organizacionales lo más bajos posible y demostrar un uso muy eficiente de los recursos.[24] Otro problema es que, como las organizaciones sin fines de lucro no tienen un "rubro económico" convencional, a menudo, los administradores luchan con la duda de lo que constituye la efectividad organizacional. Es fácil contar el dinero, pero las organizaciones sin fines de lucro tienen que medir metas intangibles, como "mejorar la salud pública", "hacer una diferencia en la vida de los desamparados" o "aumentar la apreciación de las artes".

Los administradores de las organizaciones sin fines de lucro también tratan con muchos grupos de interés diferentes y deben comercializar sus servicios para atraer no sólo a los clientes, sino también a voluntarios y donadores. En ocasiones, esto puede crear conflicto y luchas de poder entre las organizaciones, como lo ejemplifica la Fundación Make-A-Wish, que une esfuerzos con pequeños grupos locales que pueden cumplir los deseos, mientras se expande en varias ciudades de Estados Unidos. Mientras mayor sea el número de niños al que un grupo pueda ayudar, más fácil es recaudar fondos. Los grupos locales no quieren que Make-A-Wish invada su territorio, sobre todo en una época en la que los donativos de caridad en general disminuyen debido a la economía cada vez más lenta. Los grupos pequeños culpan a Make-A-Wish de abusar del poder de su presencia nacional para superar o absorber a las organizaciones más pequeñas. "No tenemos que competir por niños ni dinero", dice el director de Indiana Children's Wish Fund. "Make-A-Wish invierte todo su poder y dinero en obtener lo que quiere."[25]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Con el fin de lograr la efectividad, tome en cuenta las necesidades y los intereses de todos los grupos de interés al establecer las metas y diseñar la organización.

Por tanto, los conceptos de diseño organizacional analizados a lo largo de este libro, como el manejo del poder y el conflicto, el establecimiento de metas y la medición de la efectividad, el manejo de la incertidumbre en el entorno, la implementación de mecanismos de control efectivos y la satisfacción de grupos de interés diversos, aplican a las organizaciones sin fines de lucro como Indiana Children's Wish Fund, así como a empresas como Xerox. Estos conceptos y teorías se adaptan y revisan según sea necesario para ajustarlos a las necesidades y problemas únicos de distintas organizaciones comerciales y sin fines de lucro grandes y pequeñas.

Importancia de las organizaciones

Puede parecer difícil de creer en la actualidad, pero las organizaciones como las conocemos son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a finales del siglo XIX, había pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia; no había sindicatos ni asociaciones comerciales, y existían muy pocas empresas grandes, organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. ¡Cómo ha cambiado todo desde entonces! El desarrollo de grandes organizaciones transformó a toda la sociedad y, de hecho, la corporación moderna es quizá la innovación más significativa de los últimos 100 años.[26] La sección "BookMark" de este capítulo analiza el surgimiento de la corporación y su importancia para nuestra sociedad.

Las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos. Pero, ¿qué contribuciones hacen las organizaciones? ¿Por qué son importantes? La figura 1.1 menciona siete razones por las que son importantes las organizaciones para

BookMark 1.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

The Company: A Short History of a Revolutionary Idea
Por John Micklethwait and Adrian Wooldridge

a

"La sociedad de responsabilidad limitada es el mayor descubrimiento de la época moderna", es una conclusión del libro conciso y fácil de leer *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* por John Micklethwait y Adrian Wooldridge. En la actualidad, las empresas son tan ubicuas que las damos por hecho, de modo que quizá resulte sorprendente saber que la empresa como la conocemos es una innovación relativamente reciente. Aunque las personas se han reunido en grupos con propósitos comerciales desde la época de la Grecia y la Roma antiguas, la empresa moderna tiene sus orígenes hacia finales del siglo XIX. La idea de una *empresa de responsabilidad limitada,* que legalmente era una "persona artificial", empezó con la Joint Stock Companies Act, aprobada por la Oficina de Comercio de Londres en 1856. En la actualidad, la empresa se considera "la organización más importante del mundo". Éstas son algunas de las razones:

- La corporación fue la primera institución social y legal autónoma que pertenecía a la sociedad e independiente del gobierno central.
- El concepto de una empresa de responsabilidad limitada hizo que los empresarios ganaran dinero, porque los inversionistas podían perder sólo lo que invertían. Cada vez con mayor frecuencia, la unión del capital empresarial dio lugar a la innovación y, en general, enriqueció a las sociedades donde operaban las empresas.
- La empresa es la creadora más eficiente de bienes y servicios que el mundo ha conocido. Sin una empresa que aproveche los recursos y organice las actividades, sería imposible para los consumidores cubrir el costo de casi cualquier producto que conocemos en la actualidad.
- Históricamente, la corporación ha sido una fuerza para el comportamiento civilizado y proporciona a las personas actividades, identidades y comunidades que valen la pena, así como un pago.
- The Virginia Company, pionera de la corporación de responsabilidad limitada, ayudó a introducir el concepto revolucionario de la democracia en las colonias estadounidenses.
- La corporación multinacional moderna empezó en Inglaterra alrededor de 1875 con los ferrocarriles, que construyeron redes de vías en toda Europa enviando a cada país a los gerentes, los materiales, el equipo y la mano de obra necesarios.

Durante los últimos años, parece que las grandes corporaciones entran cada vez con mayor frecuencia en conflicto con los intereses de las sociedades. No obstante, las grandes empresas han sido criticadas en la historia moderna (recuerde a los ladrones elegantes de principios del siglo XX) y los autores sugieren que los abusos recientes son relativamente menores en comparación con algunos incidentes de la historia. Todos sabemos que las corporaciones pueden ser villanas, pero en general, argumentan Micklethwait y Wooldridge, su fuerza ha sido sobrecogedora para el bien económico y social acumulado.

The Company: A Short History of a Revolutionary Idea, por John Micklethwait y Adrian Wooldridge, publicado por The Modern Library.

Bix Burkhart

el individuo y para la sociedad. En primer lugar, las organizaciones reúnen los recursos para alcanzar metas específicas. Tome en cuenta el caso de Northrup Grumman Newport New (antes Newport News Shipbuilding), que construye aviones clase Nimitz de energía nuclear. Armar un avión de este tipo es una tarea muy compleja que comprende 47 000 toneladas de acero soldado con precisión, más de 1 000 000 de partes distintas, 900 millas de alambre y cable y más de siete años de trabajo pesado por parte de 17 800 empleados.[27] ¿De qué manera se podría terminar un trabajo de este tipo sin una organización para adquirir y coordinar estos recursos tan diversos?

Las organizaciones producen también bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos. Bill Gates, quien convirtió a Microsoft en una potencia global, afirma que la organización moderna "es uno de los medios más eficaces para distribuir los recursos que conocemos. Transforma las grandes ideas en beneficios para el cliente a una escala inimaginable".[28] Las empresas buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con mayor eficiencia. Dos de estas formas son mediante los negocios electrónicos y del uso de tecnologías de manufactura basadas en la computadora. El rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también pueden contribuir a una mayor eficiencia. Las organizaciones crean una motivación para la innovación más que una dependencia en productos estándar y enfoques pasados de moda para la administración y el diseño organizacional.



FIGURA 1.1
Importancia de las organizaciones

Las organizaciones existen para hacer lo siguiente:

1. *Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados*
2. *Producir bienes y servicios con eficiencia*
3. *Facilitar la innovación*
4. *Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas*
5. *Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste*
6. *Crear valor para propietarios, clientes y empleados*
7. *Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.*

Las organizaciones se adaptan e influyen en un entorno que cambia con rapidez. Considere el caso de Google, proveedor del motor de búsqueda más popular de internet, que continúa adaptándose y evolucionando a la par que internet. En lugar de ser un servicio rígido, Google agrega continuamente características tecnológicas que crean un mejor servicio. En todo momento, el sitio de Google ofrece varias tecnologías en desarrollo, de modo que los ingenieros pueden obtener ideas y retroalimentación de los usuarios.[29] Algunas empresas grandes tienen departamentos completos a cargo de supervisar el entorno y encontrar formas de adaptarse o influir en éste.

Por medio de todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores analizan qué partes de la operación crean valor y cuáles no; una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos. Vizio Inc., una fuerza cada vez más poderosa en la industria de los televisores de pantalla plana, por ejemplo, crea valor mediante el uso de la tecnología LCD existente y el desarrollo de una sociedad de capital con un fabricante contratista, en lugar de producir televisores internamente. Al mantener los costos bajos, la empresa con sede en California ha podido vender televisores de pantalla plana a casi la mitad del costo de aquellos que venden los principales fabricantes de aparatos electrónicos.[30]

Por último, las organizaciones tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y las preocupaciones cada vez mayores por la ética y la responsabilidad social, así como buscar formas efectivas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales.

DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

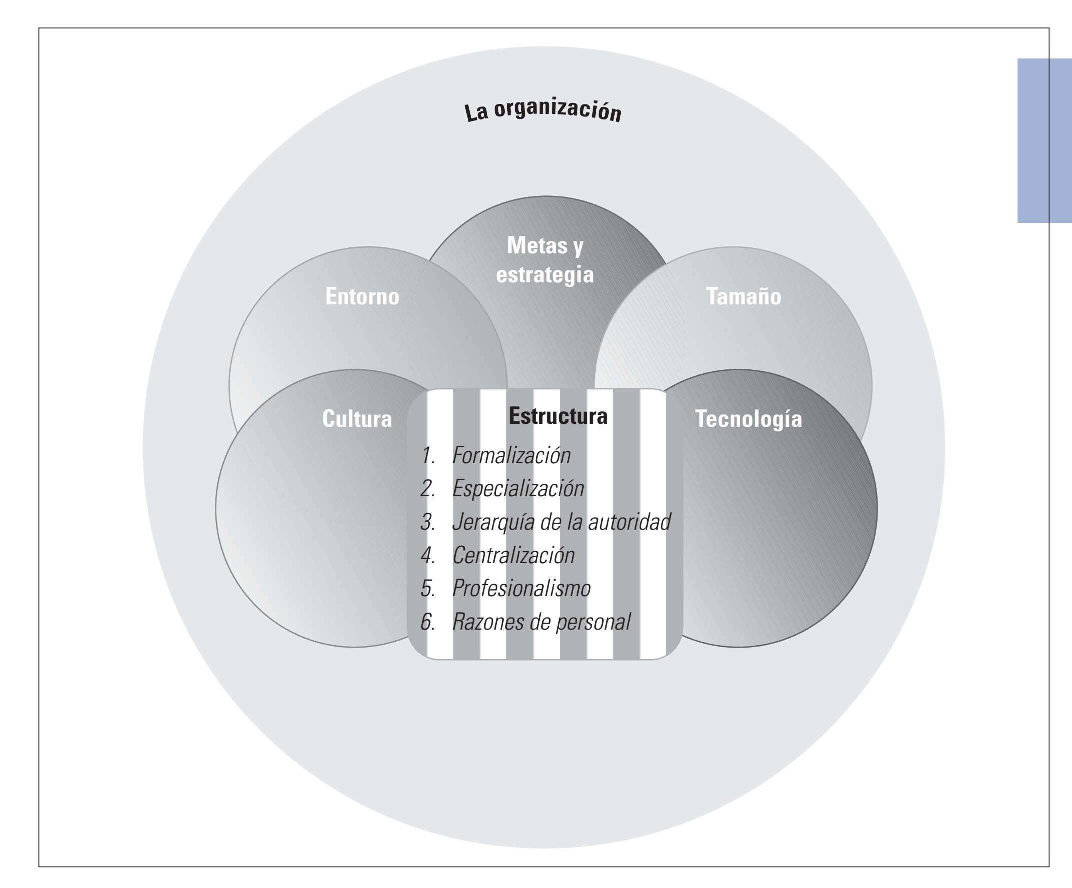


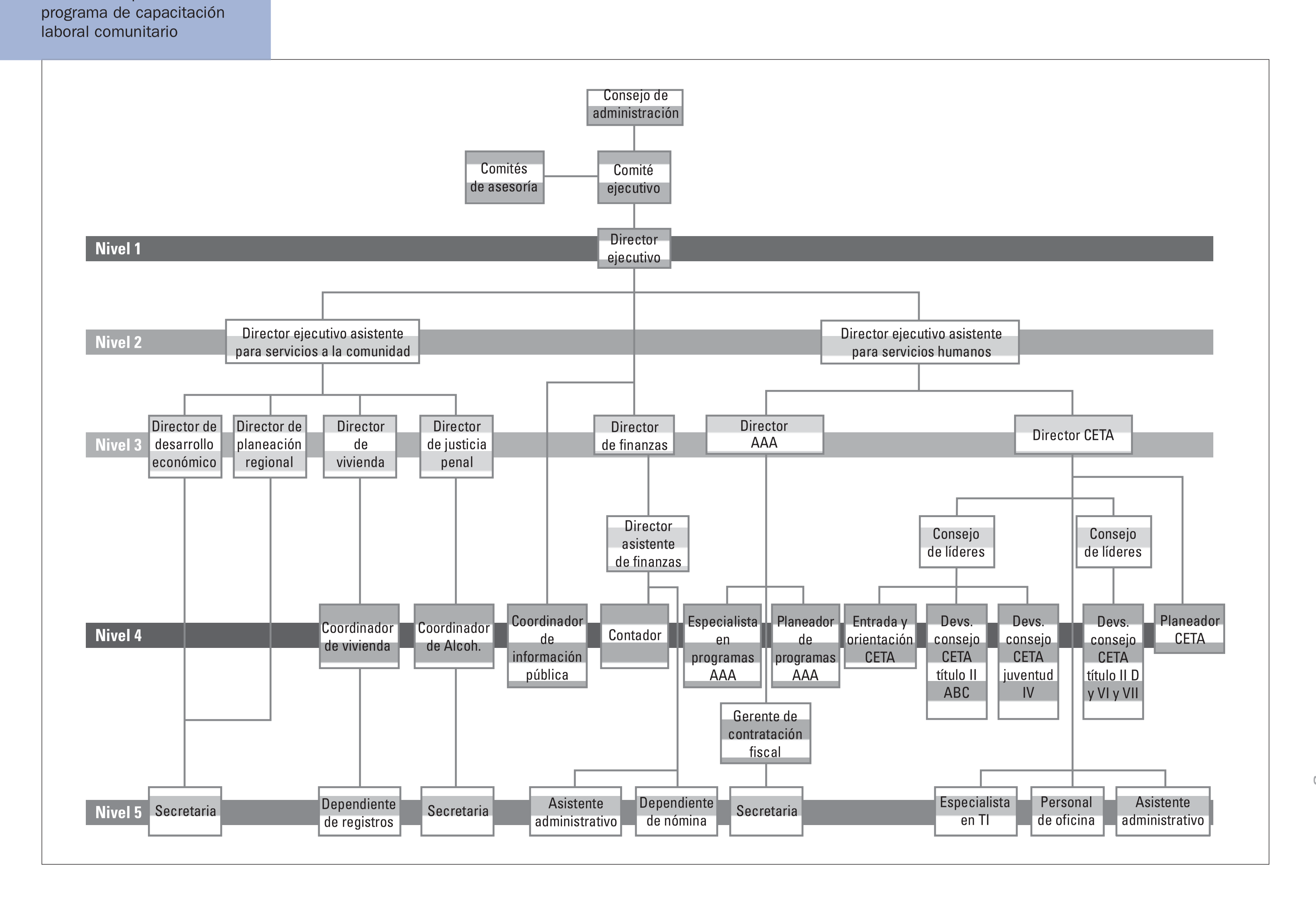
FIGURA 1.2
Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional que interactúan entre sí

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales, como se muestra en la figura 1.2. Las **dimensiones estructurales** proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las **dimensiones contextuales** caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización. Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales.[31] Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados antes en la figura 1.1.

Dimensiones estructurales

1. La *formalización* se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Por ejemplo, las grandes universidades estatales suelen tener una formalización muy alta porque manejan varios volúmenes de reglas por escrito para aspectos como registro, eliminar y agregar clases, asociaciones de estudiantes, regulación en dormitorios y ayuda financiera. En contraste, es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.

FIGURA 1.3 Organigrama que muestra la jerarquía de la autoridad para un programa de capacitación laboral comunitario





2. La *especialización* es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la *división del trabajo*.
3. La *jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. Como se observa en la figura 1.3, en el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el *tramo de control* es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.
4. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.
5. El *profesionalismo* es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.
6. Las *razones de personal* se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Piense en la organización como una entidad distinta a los individuos que trabajan en ella. Describa la organización con base en su tamaño, formalización, descentralización, especialización, profesionalismo, razones personales y características similares. Utilice estas características para analizar la organización y para compararla con otras organizaciones.

Dimensiones contextuales

1. El *tamaño* para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.
2. La *tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.
3. El *entorno* incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.
4. Las *metas y la estrategia* de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

5. La *cultura* de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Las once dimensiones contextuales y estructurales aquí analizadas son dependientes entre sí. Por ejemplo, una organización grande, una tecnología de rutina y un entorno estable tienden a crear una organización que tiene mayor formalización, especialización y centralización. En capítulos posteriores de este libro se estudian relaciones más detalladas entre las dimensiones.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 Es posible entender una organización, sobre todo comprendiendo a las personas que la conforman.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Una organización tiene diversas características independientes de la naturaleza de las personas que la conforma. Con el tiempo, sería posible reemplazar a todas las personas, mientras que las dimensiones estructurales y contextuales de la organización sigan siendo similares.

Estas dimensiones proporcionan una base para medir y analizar las características que el observador casual no puede ver, y revelan información significativa acerca de una organización. Por ejemplo, piense en las dimensiones de Ternary Software en comparación con las de Wal-Mart y las de un organismo gubernamental.

EN LA PRÁCTICA

Ternary Software Inc.

Brian Robertson es uno de los fundadores de Ternary Software y tiene el título de (CEO). Pero, en cuanto a tener el poder y la autoridad que por lo regular se otorgan a un alto directivo, será mejor que nos olvidemos del asunto. Tomemos como ejemplo una junta estratégica reciente en la que un programador criticó el plan de Robertson de reemplazar el programa de reparto de utilidades de la empresa con un sistema de bonos *ad hoc* basado en el desempeño. Después de muchas discusiones, el plan del presidente fue rechazado a favor de conservar el programa de reparto de utilidades y usar los incentivos de bonos mensuales.

En Ternary, una empresa que edita software bajo contrato para otras organizaciones, todos tienen voz al tomar decisiones importantes. Un equipo de siete miembros que establece las políticas que incluye dos empleados de primera línea elegidos por sus colegas consulta con otros equipos en toda la empresa, dando a cada empleado la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Las juntas son muy informales y se invita a las personas a que compartan sus sentimientos, así como ideas de negocios. Siempre que sale a discusión un nuevo elemento en el orden del día, a cada persona se le pide que exprese su primera reacción. Así, las personas pueden presentar sus objeciones, ofrecer ideas alternativas, volver a trabajar en las propuestas y quizá desechar las sugerencias y planes de la gerencia.

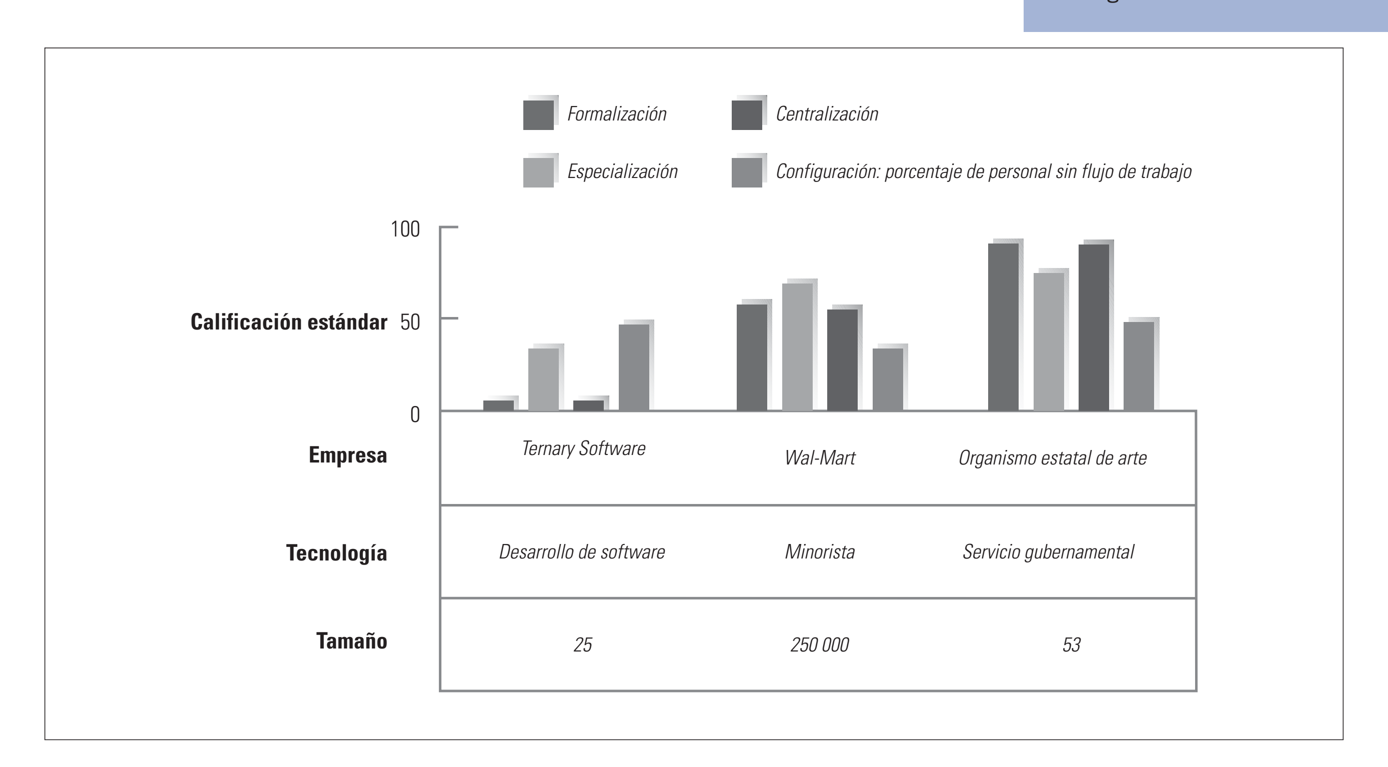
Compare la estrategia de Ternary con la de Wal-Mart, que logra su ventaja competitiva mediante la eficiencia de costos internos. Se utiliza una fórmula estándar para construir cada tienda, con exhibidores y mercancía uniforme. Los gastos administrativos de Wal-Mart son los más bajos de todas las cadenas. El sistema de distribución es una maravilla de eficiencia. Los bienes se pueden entregar en cada tienda en menos de dos días después de hacer un pedido. Las tiendas son controladas desde arriba, aunque los gerentes de tienda tienen la libertad

de adaptarse a las condiciones locales. Los empleados siguen procedimientos estándar establecidos por la gerencia y tienen poco que decir sobre la toma de decisiones. Sin embargo, por lo regular, el desempeño es alto, y la mayoría de los empleados considera que la empresa los trata en forma justa.

Podemos observar un contraste todavía más marcado en muchos organismos gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro que dependen en gran medida de los fondos públicos. Por ejemplo, la mayoría de los organismos estatales de artes y humanidades cuentan con un número reducido de empleados altamente capacitados, pero los trabajadores se sienten agobiados por las reglas y regulaciones, y se encuentran inundados por el papeleo. A menudo, los empleados que tienen que implementar cambios en las reglas no tienen tiempo de leer el flujo continuo de memorandos y aun así hacer su trabajo diario. Los empleados deben solicitar a sus clientes reportes extensos con el fin de elaborar informes regulares para gran variedad de fuentes de fondos estatales y federales. Los trabajadores de los organismos se sienten frustrados, al igual que las organizaciones basadas en la comunidad a las que buscan servir.[32] ■

La figura 1.4 muestra varias dimensiones estructurales y contextuales de Ternary Software, Wal-Mart y el organismo estatal de arte. Ternary es una pequeña organización con una calificación muy baja en formalización y centralización, y tiene un grado intermedio de especialización. El profesionalismo es alto, con mucho personal asignado a actividades sin flujo de trabajo para realizar la investigación y el desarrollo necesarios para estar al pendiente de los cambios en las industrias del software y la tecnología de la información. Wal-Mart es una empresa mucho más formalizada, especializada y centralizada. La eficiencia es más importante que los nuevos productos, de modo que la mayoría de las actividades está guiada por regulaciones estándar. El profesionalismo es bajo, y el porcentaje de personal sin flujo de trabajo se mantiene en el mínimo. En contraste con otras organizaciones, el organismo de arte refleja su estatus como una

FIGURA 1.4
Características de tres organizaciones



pequeña parte de una gran burocracia gubernamental. El organismo está inundado de reglas y procedimientos estándar. Las reglas se establecen desde arriba. La mayoría de los empleados está asignada a actividades de flujo de trabajo, aunque en tiempos normales, un gran número de personas está dedicado a la administración y al apoyo de oficina.

De este modo, las dimensiones estructurales y contextuales dicen mucho acerca de una organización y las diferencias entre las organizaciones. Las dimensiones del diseño organizacional se analizan con más detalle en capítulos posteriores, para determinar el nivel apropiado de cada dimensión necesaria para lograr un desempeño efectivo en cada escenario organizacional.

Desempeño y resutados de efectividad

El punto central de entender las dimensiones estructurales y contextuales es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad altos. Los administradores ajustan las dimensiones estructurales y contextuales para transformar de manera más eficiente y eficaz los insumos en productos y ofrecer valor. **Eficiencia** se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción. **Eficacia** es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas.

Para ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas. En el capítulo 2 se estudiará con detalle la estrategia, las metas y los enfoques para medir la efectividad. Muchas organizaciones utilizan la nueva tecnología para mejorar la eficiencia y la eficacia. Por ejemplo, la industria del cuidado de la salud lucha por incrementar la eficiencia utilizando la tecnología de información para reducir la documentación y modernizar los procedimientos. Con la nueva tecnología, el consultorio de un médico en Filadelfia puede manejar más pacientes con tres empleados de oficina menos. La tecnología de información ayuda también al personal a encontrar los datos en menos tiempo y a reducir los errores, lo que da lugar a un cuidado de más alta calidad y mejor servicio al cliente.[33]

El logro de la efectividad no siempre es fácil porque cada persona desea algo diferente de la organización. Para los clientes, la preocupación primaria es ofrecer productos y servicios de alta calidad a un precio razonable, mientras que a los empleados lo que más les preocupa es un pago adecuado, buenas condiciones de trabajo y la satisfacción laboral. Los administradores equilibran las necesidades e intereses de los distintos *grupos de interés* al establecer las metas y buscar la efectividad. Esto se conoce como **enfoque en los grupos de interés** e integra diversas actividades organizacionales al tomar en cuenta los distintos grupos de interés organizacionales y lo que desean de la organización. Un **grupo de interés** es cualquier grupo dentro o fuera de la organización que tenga un interés en su desempeño. Es posible evaluar el nivel de satisfacción de cada grupo como un indicativo del desempeño y la efectividad de la organización.[34]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 **El rol primario de los administradores en las organizaciones de negocios es lograr la máxima eficiencia.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La eficiencia es importante, pero las organizaciones deben responder a gran variedad de grupos de interés, quienes desean algo diferente de la organización. Los administradores buscan tanto la eficiencia como la eficacia al tratar de satisfacer las necesidades e intereses de los grupos de interés. A menudo, la eficacia se considera más importante que la eficiencia.

La figura 1.5 muestra diversos grupos de interés y lo que cada uno desea de la organización. En ocasiones, los intereses de los grupos entran en conflicto y, a menudo, a la organización se le dificulta satisfacer al mismo tiempo las demandas de todos los grupos. Es probable que un negocio ofrezca gran satisfacción al cliente, pero la organización puede tener dificultades con los acreedores o quizá las relaciones con los proveedores sean muy pobres. Considere el caso de Wal-Mart. A los clientes les encantan su eficiencia y sus precios bajos, pero el énfasis en los costos bajos ha provocado fricciones con los proveedores. Algunos grupos de activistas argumentan que las tácticas de Wal-Mart no son éticas porque obligan a los proveedores a despedir a los trabajadores, cerrar fábricas y manejar el outsourcing con fabricantes de países con salarios bajos. Un proveedor dijo que en Wal-Mart la ropa se vende tan barata que muchas empresas estadounidenses no podrían competir aun cuando no les pagaran a sus trabajadores. Los desafíos de mantener una organización tan grande también han dado lugar a problemas en las relaciones con los empleados y otros grupos de interés, como lo demuestran las recientes demandas y quejas sobre salarios bajos y prestaciones insuficientes.[35]

Las investigaciones han demostrado que la evaluación de los diversos grupos de interés es un reflejo exacto de la efectividad organizacional, sobre todo en cuanto a la capacidad de adaptación de la organización.[36] Además, tanto las organizaciones comerciales como aquellas sin fines de lucro se preocupan por su reputación y tratan de dar forma a las percepciones de los grupos de interés en cuanto a su desempeño.[37]

En realidad, es razonable suponer que todos los grupos de interés pueden sentirse igualmente satisfechos, pero si una organización no satisface las necesidades de varios grupos de interés, es probable que no alcance sus metas de efectividad. Los administradores buscan satisfacer al menos los intereses de todos los grupos. Cuando cualquiera de ellos se siente muy inconforme, es probable que retire su apoyo y afecte el desempeño organizacional futuro. Puede ser difícil satisfacer a varios grupos de interés, sobre todo al cambiar las metas y prioridades, como lo describe el ejemplo siguiente.

FIGURA 1.5
Principales grupos de interés y lo que esperan





EN LA PRÁCTICA

Federal Bureau of Investigation

Pocas personas niegan que la seguridad nacional debe tener prioridad alta en Estados Unidos, y, desde los ataques del 11 de septiembre de 2001, el Federal Bureau of Investigation (FBI) ha canalizado cada vez más recursos a la guerra interna contra el terrorismo. Considere la investigación realizada durante siete años acerca de los ataques de ántrax que ocurrieron semanas después del 11 de septiembre y mataron a cinco personas en Estados Unidos. La investigación culminó a mediados de 2008 con la identificación de un científico especializado en armas biológicas en Fort Detrick en Frederick, Maryland. El sospechoso se suicidó cuando supo que lo culparían del asesinato.

El combate al terrorismo suena bien, ¿no? El único problema es que la nueva prioridad de la agencia significa que cientos de agentes han sido retirados de sus tareas regulares, donde investigaban de todo, desde tráfico de drogas hasta secuestros y crímenes empresariales. "Casi todos están involucrados en casos de terrorismo, de una forma u otra", explica el agente Ron Buckley. "Everything else is on the back burner."

El nuevo enfoque del FBI es dejar una carga más pesada a los departamentos de policía y otras agencias encargadas de hacer cumplir la ley en todo el país. Estas organizaciones no tienen el personal, los recursos de investigación ni saben cómo combatir el tipo de crímenes que los agentes del FBI manejaron alguna vez. Por ejemplo, incluso cuando los departamentos locales tienen una fuerza de trabajo adecuada, a menudo, los crímenes quedan sin resolver debido a la falta de acceso a los laboratorios forenses de alta tecnología del FBI. Las comunidades locales también se ven afectadas porque temen que haya más droga en sus vecindarios y crímenes más violentos en las calles. Aunque el público estadounidense se preocupa por el terrorismo, quieren que también su parte del mundo esté protegida de la actividad criminal.

Algunos agentes del FBI tampoco están contentos con el cambio. Por ejemplo, un agente que ha pasado casi 25 años de su vida profesional revisando estados financieros investigando fraudes, tiene que realizar un gran cambio mental para sentirse a gusto recorriendo la ciudad en un automóvil blindado sin placas, con metralletas, granadas de fragmentación y su cepillo de dientes, preparado para la próxima misión.[38] ■

Este ejemplo nos da una idea de lo difícil que puede ser para los administradores satisfacer a varios grupos de interés. En todas las organizaciones, los administradores tienen que evaluar las preocupaciones de los grupos de interés y establecer metas que puedan proporcionar por lo menos la mínima satisfacción a los principales grupos de interés.

LA EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Los académicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional. Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional.[39] Un área de ideas es la forma en que el diseño organizacional y las prácticas administrativas han cambiado con el tiempo en respuesta a los cambios en una sociedad más extensa.

Perspectivas históricas

Tal vez recuerde de un curso de administración anterior que la era moderna de la teoría administrativa empezó con la perspectiva gerencial clásica a fines del siglo XIX y principios del XX. El surgimiento del sistema de fábricas durante la Revolución Industrial representó problemas que las primeras organizaciones no habían enfrentado. Como el trabajo se realizaba en una escala mucho mayor y por un mayor número de trabajadores, las personas empezaron a pensar en cómo diseñar y administrar el trabajo con el fin de aumentar la productividad y ayudar a las organizaciones a lograr un máximo de eficiencia. La perspectiva clásica, que buscaba hacer que las organizaciones funcionaran como máquinas eficientes bien lubricadas, está relacionada con el desarrollo de la jerarquía y las organizaciones burocráticas y sigue siendo la base de gran parte de la teoría y la práctica de la administración moderna. En esta sección analizaremos la perspectiva clásica, con su énfasis en la eficiencia y la organización, así como otras perspectivas que surgieron para resolver nuevas preocupaciones, como las necesidades de los empleados y el rol del entorno. Los elementos de cada perspectiva se utilizan todavía en el diseño organizacional, aunque se han adaptado y revisado para satisfacer las necesidades cambiantes. Estas perspectivas diferentes se pueden relacionar también con las distintas formas en que los administradores ven y piensan sobre la organización, que se conoce como marco de referencia gerencial. Llene el cuestionario "¿Cómo adapta usted el diseño?" para entender su marco de referencia.

La eficiencia lo es todo. Frederick Winslow Taylor creó la **administración científica** que privilegia los trabajos y las prácticas gerenciales determinados de manera científica como la forma de aumentar la eficiencia y la productividad laboral. Taylor propuso que los trabajadores "podían ser reajustados como las máquinas, y que era posible recalibrar sus engranajes mentales y físicos para mejorar la productividad".[40] Insistió en que la administración en sí tendría que cambiar y enfatizó que era necesario cambiar las decisiones basadas en las reglas generales y la tradición por procedimientos precisos desarrollados después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales.[41] Para utilizar este enfoque, los administradores desarrollan procedimientos estándar precisos para realizar cada trabajo, seleccionan a los trabajadores que tienen las habilidades apropiadas, capacitan a los trabajadores en los procedimientos estándar, planean el trabajo con detenimiento y ofrecen incentivos para aumentar la producción.

El enfoque de Taylor es mostrado por las tareas de descargar hierro de los vagones del ferrocarril y volver a cargar el acero terminado para la planta de Bethlehem Steel en 1898. Taylor calculó que con los movimientos, las herramientas y la secuencia correctos, cada hombre era capaz de cargar 47.5 toneladas al día, en lugar de las 12.5 toneladas típicas. Asimismo, ideó un sistema de incentivos que pagaba a cada hombre $1.85 al día por cumplir el nuevo estándar, un incremento de $1.15 de la tarifa anterior. La productividad en Bethlehem Steel aumentó de la noche a la mañana. Estas ideas ayudaron a establecer supuestos organizacionales de que el rol de la administración es mantener la estabilidad y la eficiencia, mientras que la alta gerencia se encarga de pensar y los trabajadores hagan lo que se les dice.

Las ideas de crear un sistema para un máximo de eficiencia y organizar el trabajo para lograr la productividad máxima están muy arraigadas en nuestras organizaciones. Un artículo reciente en *Harvard Business Review* que analiza las innovaciones que dieron forma a la gerencia moderna colocaba la administración científica en el número uno de su lista de las doce innovaciones influyentes.[42]

Cómo organizarse. Otro subcampo de la perspectiva clásica maneja un punto de vista más amplio de la organización. Mientras que la administración científica se enfoca sobre todo en la esencia técnica (el trabajo realizado en la planta), los **principios administrativos** consideran el diseño y el funcionamiento de la organización como un todo. Por ejemplo,

¿Cómo adapta usted el diseño?

Evolución del estilo

Este cuestionario le pide que se describa a sí mismo. Para cada reactivo anote el número “4” en la frase que mejor lo describa, “3” a la frase siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al “1” para la frase que menos los describa a usted.

1. Mis mejores habilidades son:
____**a.** Habilidades analíticas
____**b.** Habilidades interpersonales
____**c.** Habilidades políticas
____**d.** Facilidad para el drama

2. La mejor forma de describirme es:
____**a.** Experto técnico
____**b.** Buen interlocutor
____**c.** Negociador hábil
____**d.** Líder inspiracional

3. Lo que más me ha ayudado a tener éxito es mi habilidad para:
____**a.** Tomar buenas decisiones
____**b.** Supervisar y desarrollar a las personas
____**c.** Crear alianzas fuertes y una base de poder
____**d.** Inspirar y estimular a los demás

4. Lo que es más probable que las personas noten en mí es:
____**a.** Atención al detalle
____**b.** Preocupación por los demás
____**c.** Habilidad para tener éxito frente al conflicto y la oposición
____**d.** Carisma

5. Mi rasgo de liderazgo más importante es:
____**a.** Pensamiento lógico, claro
____**b.** Cuidado y apoyo a los demás
____**c.** Rudeza y agresividad
____**d.** Imaginación y creatividad

6. Mi mejor descripción es como:
____**a.** Un analista
____**b.** Un humanista
____**c.** Un político
____**d.** Un visionario

Calificación: Calcule sus calificaciones con base en la escala siguiente. La calificación más alta representa su forma de ver la organización e influirá en su estilo gerencial.

Estructura = 1a + 2a + 3a + 4a + 5a + 6a = ________
Recursos humanos = 1b + 2b + 3b + 4b + 5b + 6b = ________
Político = 1c + 2c + 3c + 4c + 5c + 6c = ________
Simbólico = 1d + 2d + 3d + 4d + 5d + 6d = ________

Interpretación: Por lo regular, los administradores organizacionales ven su mundo a través de uno o más marcos de referencia mentales. 1) El *marco estructural* de referencia ve la organización como una máquina que puede ser económicamente eficiente con una jerarquía vertical y tareas rutinarias que dan a un gerente la autoridad formal para alcanzar las metas. Esta forma de pensar gerencial se volvió muy fuerte durante la era de la administración científica, cuando la eficiencia lo era todo. 2) El *marco de los recursos humanos* ve la organización como a su gente, con el énfasis de la gerencia en el apoyo, el empowerment y la pertenencia. Esta forma administrativa de pensar ganó importancia después de los estudios Hawthorne. 3) El *marco político* ve la organización como una competencia por los recursos escasos para alcanzar las metas, con un énfasis administrativo en el establecimiento de un acuerdo entre varios grupos. Este marco de referencia demuestra la necesidad de las organizaciones de compartir la información, de tener una estrategia de colaboración y hacer que todas las partes funcionen juntas. 4) El *marco simbólico* ve la organización como el teatro, y la gerencia enfatiza los símbolos, la visión, la cultura y la inspiración. Este marco de referencia gerencial es importante para manejar la cultura adaptable en una organización que aprende.

¿Qué marco refleja su forma de ver el mundo? Los primeros dos marcos de referencia (estructural y de recursos humanos) son importantes para los gerentes más nuevos en los niveles inferiores e intermedios de una organización. Por lo regular, estos dos marcos se dominan primero. Conforme los gerentes ganan experiencia y suben de nivel en la organización, deben adquirir habilidades políticas y de colaboración (capítulo 13), además de aprender los símbolos para dar forma a los valores culturales (capítulo 10). Es importante que los administradores no se estanquen en su forma de ver la organización porque su progreso puede estar limitado.

Fuente: Roy G. Williams y Terrence E. Deal, *When Opposites Dance: Balancing the Manage and Leader Within* (Palo Alto, CA: Davies-Black, 2003), páginas 24-28. Reimpreso con autorización.



Henri Fayol propuso catorce principios administrativos, como "cada subordinado recibe órdenes de un solo superior" (unidad de mando) y "las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un administrador" (unidad de dirección). Estos principios constituyeron la base para la práctica gerencial y el diseño organizacional modernos.

La administración científica y los enfoques de los principios administrativos eran poderosos y daban a las organizaciones ideas nuevas fundamentales para establecer una alta productividad y una prosperidad cada vez mayor. Los principios administrativos, en particular, contribuyeron al desarrollo de **organizaciones burocráticas**, que enfatizaban el diseño y la administración de las organizaciones en forma impersonal y racional, mediante elementos como una autoridad y una responsabilidad bien definidas, elaboración de registros formales y aplicación uniforme de reglas estándar. Aunque el término *burocracia* ha adquirido connotaciones negativas en las organizaciones actuales, las características burocráticas funcionaron muy bien para las necesidades de la Era Industrial. Sin embargo, un problema con la perspectiva clásica es que no considera el contexto social ni las necesidades humanas.

¿Qué sucede con las personas? Los primeros trabajos sobre psicología industrial y relaciones humanas recibieron poca atención debido a la prominencia de la administración científica. Sin embargo, una importante innovación ocurrió con una serie de experimentos en una compañía de generación de electricidad de Chicago, lo que con el tiempo se llegó a conocer como **estudios Hawthorne**. Las interpretaciones de estos estudios en esa época llegaron a la conclusión de que el trato positivo de los empleados mejora su motivación y productividad. La publicación de estos descubrimientos dio lugar a una revolución en el trato a los empleados y sentó las bases para trabajos subsecuentes que analizan el trato a los trabajadores, el liderazgo, la motivación y la administración de recursos humanos. Estas relaciones humanas y enfoques conductuales agregaron nuevas e importantes contribuciones al estudio de la administración y las organizaciones.

Sin embargo, el sistema jerárquico y los enfoques burocráticos desarrollados durante la Revolución Industrial continuaron siendo el enfoque primario para el diseño y el funcionamiento organizacional durante la década de 1970 y principios de la de 1980. En general, este enfoque funcionó bien para la mayoría de las organizaciones hasta las últimas décadas. Sin embargo, durante la década de 1980, empezó a crear problemas. Una competencia cada vez mayor, sobre todo en una escala global, cambió las reglas del juego.[43] Las empresas estadounidenses tenían que buscar una forma mejor.

¿Las burocracias pueden ser flexibles? La década de 1980 produjo nuevas culturas corporativas que valoraban el personal reducido, la flexibilidad y el aprendizaje, la respuesta rápida al cliente, los empleados comprometidos y los productos de calidad. Las organizaciones empezaron a experimentar con equipos, jerarquías más planas y enfoques administrativos participativos. Por ejemplo, en 1983, una planta de DuPont en Martinsville, Virginia, redujo los niveles gerenciales de ocho a cuatro y empezó a utilizar equipos de empleados de producción para solucionar los problemas y hacerse cargo de las tareas administrativas de rutina. El nuevo diseño llevó a una mejor calidad, costos reducidos y mayor innovación, ayudando a la planta a ser más competitiva en un entorno de cambio.[44] En lugar de depender de reglas y jerarquías estrictas, los administradores empezaron a cuidar todo el sistema organizacional, incluido el entorno externo.

Durante los últimos veinticinco años, las organizaciones han sufrido cambios todavía más profundos y de mayor alcance. Los enfoques más flexibles del diseño organizacional se han vuelto más prevalentes. Las influencias recientes en la transformación del diseño organizacional incluyen internet y otros avances en comunicaciones y en tecnología de información; la globalización y la cada vez mayor interconexión de las organizaciones; el aumento del nivel educativo de los empleados y sus cada vez mayores expectativas de calidad de vida; y el incremento del trabajo basado en el conocimiento y la información como actividades organizacionales primarias.[45]





Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Tenga cuidado al aplicar en una situación algo que funciona en otra. No todos los sistemas organizacionales son iguales. Utilice la teoría organizacional para identificar la estructura, las metas, la estrategia y los sistemas administrativos correctos para cada organización.

No olvide el entorno

Muchos problemas ocurren cuando las organizaciones son tratadas como similares, como en el caso de la administración científica y los principios administrativos que trataba a todas las organizaciones por igual. Las estructuras y sistemas que funcionan en la división minorista de un consorcio no serán apropiados para la división de manufactura. Los organigramas y procedimientos financieros que son mejores para una empresa en internet como Google no funcionarán para una gran planta procesadora de alimentos de Kraft o Nabisco.

Contingencia significa que una cosa depende de otras, y para que las organizaciones sean efectivas, debe existir un "buen grado de ajuste" entre su estructura y las condiciones en el entorno.[46] Lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro. La "mejor forma" no existe. La teoría de la contingencia significa *todo depende*. Por ejemplo, algunas organizaciones experimentan un entorno determinado, utilizan una tecnología de rutina y desean la eficiencia. En esta situación, serían apropiados un enfoque gerencial que usa procedimientos de control burocráticos, una estructura jerárquica y una comunicación formal. De modo similar, los procesos gerenciales de libre flujo funcionan mejor en un entorno incierto con tecnología no rutinaria. El enfoque gerencial correcto es contingente con la situación de la organización.

En la actualidad, casi todas las organizaciones operan en entornos muy inciertos. De esta manera participamos en un periodo de transición significativo, en el que los conceptos de la teoría y el diseño organizacional cambiaron en forma tan significativa como lo hicieron en los inicios de la Revolución Industrial.

CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL

Otra perspectiva importante de los investigadores del diseño organizacional es cómo están configuradas las organizaciones; es decir, ¿qué constituye las partes de una organización y cómo se ajustan estas partes?

Tipos organizacionales de Mintzberg

Un marco de trabajo propuesto por Henry Mintzberg sugiere que toda organización tiene cinco partes.[47] Estas partes, mostradas en la figura 1.6, incluyen el centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo.

Centro técnico. El centro técnico incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera en realidad los productos y servicios de la organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de insumos y productos. El centro técnico es el departamento de producción en una empresa de manufactura, los profesores y las clases en una universidad, y las actividades médicas en un hospital.

Apoyo técnico. La función de apoyo técnico ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados de apoyo técnico como ingenieros, investigadores y profesionales en tecnología de información revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. El apoyo técnico es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse.

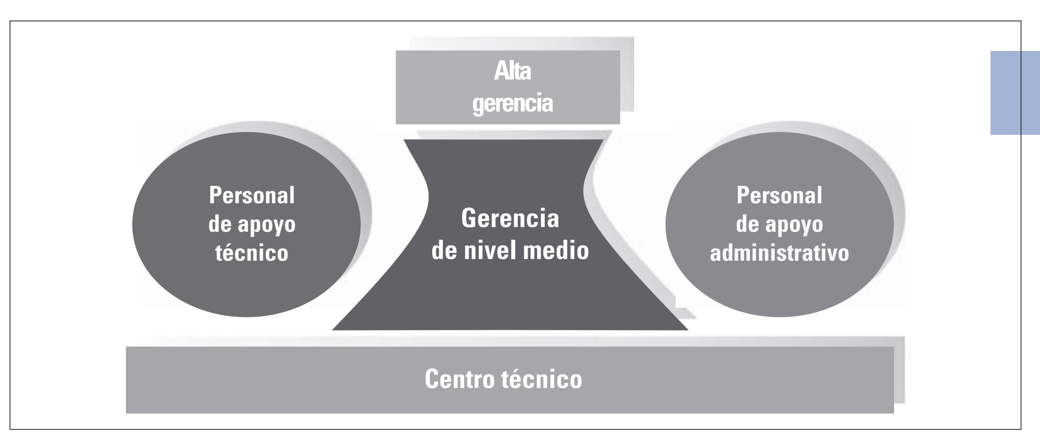


FIGURA 1.6
Las cinco partes básicas de una organización

Fuente: Basado en Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215-297; y Henry Mintzberg. "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59 (enero-febrero de 1981), 103-116.

Apoyo administrativo. La función de apoyo administrativo es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende las actividades de recursos humanos, como reclutamiento y contratación, establecimiento de compensaciones y prestaciones, y capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como limpieza de edificios y servicio y reparación de máquinas.

Administración. La administración es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta gerencia o del nivel alto proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La gerencia de nivel medio es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia del nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.

EVALÚE SU RESPUESTA

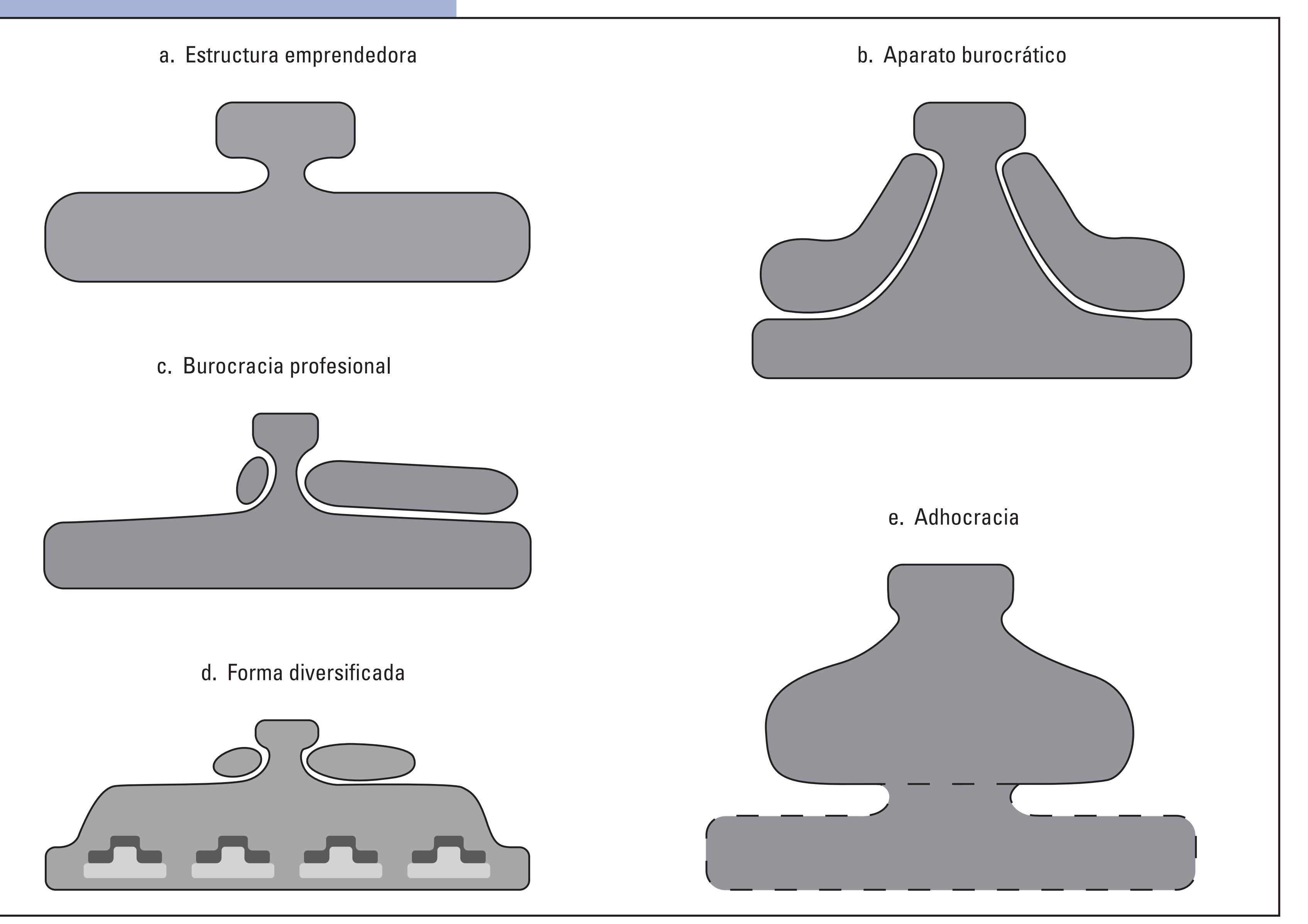
3 La principal prioridad de un CEO es asegurarse de que la organización está diseñada en forma correcta.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Los altos directivos tienen muchas responsabilidades, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta. El diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar forma a su respuesta a los clientes y otros grupos de interés. Los administradores consideran tanto las dimensiones contextuales como las estructurales y se aseguran de que las diversas partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar metas importantes.

En las organizaciones reales, las cinco partes están interrelacionadas y, a menudo, cubren más de una función. Por ejemplo, los administradores coordinan y dirigen partes de la organización, pero es probable que también participen en el apoyo técnico y administrativo.

Mintzberg propuso que las cinco partes podían unirse en cinco tipos básicos de organización, como se demuestra en la figura 1.7. Las cinco configuraciones son la estructura emprendedora, aparato burocrático, la burocracia profesional, la forma diversificada y la adhocracia. Las cinco partes organizacionales varían en tamaño e importancia en cada tipo.

FIGURA 1.7
Los cinco tipos de organizaciones de Mintzberg



Fuente: Mintzberg, Henry, *Structuring of Organizations*, 1o., © 1979. Reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Esta diferencia se relaciona con las diferencias en tamaño, metas y otras características de la organización.

1. *Estructura emprendedora*. La organización con una **estructura emprendedora**, como muestra la figura 1.7a, casi siempre es una empresa nueva y pequeña. Consiste sobre todo en un alto directivo y trabajadores en el centro técnico. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba, en lugar de los gerentes de nivel medio o los departamentos de apoyo. La gerencia de nivel alto es la parte clave de la estructura. Se necesita muy poco personal de apoyo. La meta primaria de la organización es sobrevivir y establecerse en su industria. Existe poca formalización o especialización. Esta forma es adecuada para un entorno dinámico debido a que la simplicidad y la flexibilidad le permiten maniobrar con rapidez y competir con éxito frente a organizaciones más grandes y con menos capacidad de adaptación.
2. *Aparato burocrático*. El **aparato burocrático** en la figura 1.7b es muy grande, casi siempre maduro y, a menudo, el centro técnico está orientado a la producción en masa. Tiene departamentos técnicos y administrativos totalmente elaborados, que incluyen ingenieros, investigadores de mercados y analistas financieros que realizan un escrutinio del trabajo, lo vuelven rutinario y lo formalizan en el centro de producción de alto volumen. La reducida área de la gerencia de nivel medio refleja la alta jerarquía del control. Esta forma refleja gran cantidad de formalización y especialización, con una meta de eficiencia primaria. Esta forma es adecuada para un entorno sencillo y estable. No haría ningún bien en un entorno dinámico porque la burocracia no es adaptable.
3. *Burocracia profesional*. La característica distintiva de la **burocracia profesional** en la figura 1.7c es el tamaño y el poder del centro técnico, que está formado por profesionales altamente capacitados, como en hospitales, universidades, firmas jurídicas y de consultoría. El personal de apoyo técnico es reducido o inexistente, porque los profesionales constituyen la mayor parte de la organización. Es necesario un personal de apoyo administrativo muy numeroso para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización. Las metas primarias son calidad y efectividad, y aunque existe cierta especialización y formalización, los profesionales en el centro técnico tienen autonomía. Por lo regular, las organizaciones profesionales ofrecen servicios más que bienes tangibles, y existen en entornos complejos.
4. *Forma diversificada*. Las organizaciones con una **forma diversificada** son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados, como muestra la figura 1.7d. Existe una gerencia de nivel alto relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior. Tienen un personal de apoyo administrativo más numeroso para manejar la documentación para y de las divisiones. En la figura, cuatro divisiones independientes aparecen debajo de la sede y el volumen en el centro indica que la gerencia de nivel medio es clave. Cada una de las divisiones independientes muestra una aparato burocrático con su propio personal de apoyo técnico y administrativo, pero en ocasiones una división puede ser similar a la estructura emprendedora, la burocracia profesional e incluso la adhocracia. La forma diversificada ayuda a solucionar el problema de la falta de flexibilidad que experimenta un aparato burocrático demasiado extenso dividiéndolo en partes menores.
5. *Adhocracia*. La **adhocracia** se desarrolla en un entorno complejo que cambia con rapidez. La meta de diseño es la innovación frecuente y satisface en forma continua las necesidades cambiantes, como en las industrias aeroespacial y de defensa. La figura 1.7e muestra las diversas partes (gerencia de nivel medio y apoyo técnico y administrativo) fusionadas en una masa amorfa en el centro. La estructura principal consiste en muchos equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. Por lo general, las adhocracias son jóvenes o de mediana edad y pueden llegar a ser muy



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Al diseñar una organización, considere las cinco partes básicas: centro técnico, apoyo técnico, apoyo administrativo, gerencia de nivel alto y gerencia de nivel medio, y cómo funcionan juntas para lograr la máxima efectividad organizacional. Diseñe la organización de modo que se adapte a uno de los cinco tipos de organización de Mintzberg.

grandes. La organización tiene empleados profesionales, y el personal de apoyo técnico y administrativo forma parte de la mezcla de equipos y proyectos de innovación continua, en lugar de estar en departamentos separados. Los empleados participan en la administración y soporte de sus equipos. El centro de producción, representado con líneas punteadas, es independiente del centro fluido e innovador que está arriba de él. Si se realiza una producción estandarizada dentro de la organización, ocurrirá en este centro operativo muy separado de la innovación continua en el centro profesional, en la que la adhocracia está centralizada.

Ideas de diseño contemporáneas

En las organizaciones actuales podemos encontrar cada una de las formas resumidas por Mintzberg. Hasta cierto grado, las organizaciones siguen basadas en el enfoque jerárquico, burocrático y formalizado que surgió en el siglo XIX. Sin embargo, los desafíos que presenta el entorno dinámico actual requieren de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para casi todas las organizaciones. De esta manera, las organizaciones y administradores pueden ser vistos como un alejamiento del pensamiento basado en rígidos sistemas mecánicos para cimentarse en sistemas naturales flexibles.

Durante la mayor parte del siglo XX, la ciencia newtoniana, que sugiere que el mundo funciona como una máquina bien ordenada, siguió guiando la forma de pensar de los administradores en las organizaciones.[48] El entorno se percibía como ordenado y predecible, y el rol de los administradores era mantener la estabilidad. Este pensamiento funcionaba muy bien para la Era Industrial.[49] El crecimiento era un criterio primario para el éxito organizacional.

Las organizaciones se volvieron grandes y complejas, y las fronteras entre los departamentos funcionales y las organizaciones eran diferentes. Las estructuras internas se volvieron más complejas, verticales y burocráticas. El liderazgo se basaba en principios gerenciales sólidos y solía ser autocrático; la comunicación era principalmente por medio de memorandos, cartas y reportes formales. Los administradores realizaban toda la planeación y el "trabajo pesado", mientras que los empleados el trabajo manual a cambio de sueldos y otras compensaciones.

Sin embargo, el entorno de las empresas actuales no es estable. Con la turbulencia de años recientes, los administradores ya no pueden mantener la ilusión de orden y predictibilidad. La ciencia de la **teoría del caos** sugiere que las relaciones en los complejos sistemas adaptativos, incluidas las organizaciones, son no lineales y están constituidas por numerosas interconexiones y opciones divergentes que crean efectos no intencionales y hacen que todo sea impredecible.[50] El mundo está lleno de incertidumbre, caracterizado por la sorpresa, el cambio rápido y la confusión. Los administradores no pueden medir, predecir ni controlar de la manera tradicional el drama que tiene lugar dentro y fuera de la organización. No obstante, la teoría del caos reconoce también que esta aleatoriedad y este desorden ocurren dentro de ciertos patrones de orden. Las ideas de la teoría del caos sugieren que las organizaciones deben verse más como sistemas naturales que como máquinas predecibles bien lubricadas.

DESEMPEÑO EFICIENTE FRENTE A LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La nueva forma de pensar se ha extendido a varias organizaciones para cambiar de las jerarquías verticales estrictas a estructuras flexibles descentralizadas que enfatizan la colaboración horizontal, el hecho de compartir información de manera generalizada y la capacidad de adaptación. Este cambio se puede ver con claridad en la Armada de Estados Unidos,



que alguna vez se consideró el mejor ejemplo de una organización rígida ascendente. En la actualidad, la Armada sostiene una nueva guerra que exige un nuevo enfoque a su forma de entrenar, equipar y utilizar a los soldados. Combatir una red terrorista fluida, que se mueve a gran velocidad y cambia con rapidez significa que los oficiales junior en el campo, que son expertos en la situación local, deben tomar decisiones rápidas, aprender mediante ensayo y error y en ocasiones alejarse de los procedimientos estándar de la Armada.[51]

Aunque quizá los intereses no sean tan altos, las organizaciones comerciales y sin fines de lucro actuales también necesitan mayor fluidez y capacidad de adaptación. Muchos administradores rediseñan sus empresas hacia algo llamado **organización que aprende**. Este tipo de organización promueve la comunicación y la colaboración, de modo que todos participan en la identificación y la solución de problemas, permitiendo a la organización experimentar, mejorar y aumentar su capacidad de forma continua.

En la figura 1.8 se comparan organizaciones diseñadas para un desempeño eficiente con otras diseñadas para un aprendizaje continuo tomando en cuenta cinco elementos del diseño organizacional: estructura, tareas, sistemas, cultura y estrategia. Como muestra la figura, todos estos elementos están interconectados e influyen unos en los otros.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Al diseñar una organización que aprende y la adaptación en un entorno turbulento, incluya elementos como estructura horizontal, información compartida, roles con facultades de decisión, estrategia colaborativa y cultura adaptable. En entornos estables, las organizaciones pueden lograr un desempeño eficiente con una estructura vertical, sistemas formales de información y control, tareas de rutina, estrategia competitiva y una cultura estable.

De la estructura vertical a la horizontal

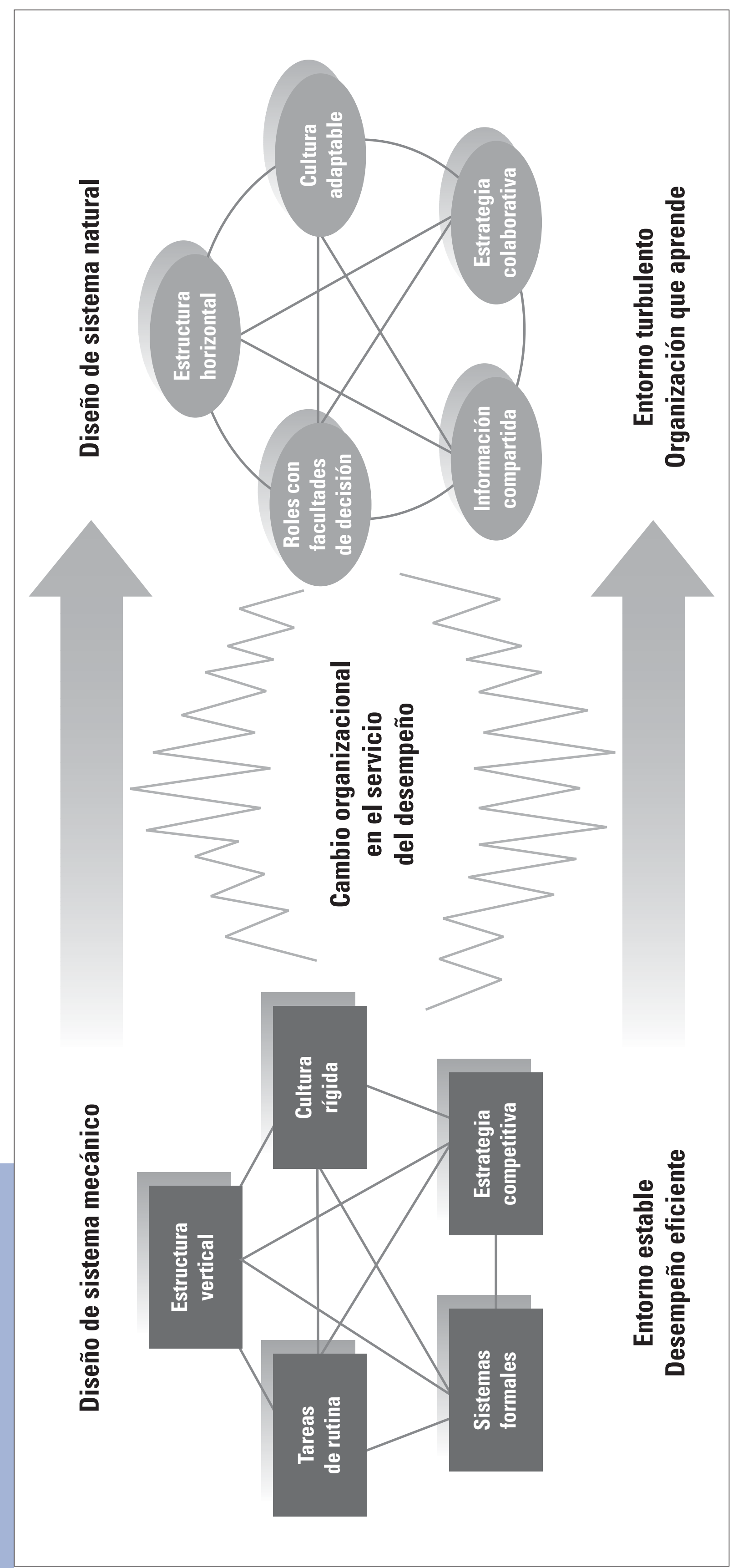
Por tradición, la estructura organizacional más común ha sido aquella en la que las actividades están agrupadas por un trabajo ascendente común de la organización. En general, ocurre poca colaboración entre los departamentos funcionales, y toda la organización está coordinada y controlada por medio de la jerarquía vertical, con la autoridad que toma las decisiones en los gerentes de nivel superior. Esta estructura puede ser muy efectiva. Promueve la producción eficiente y el desarrollo de las habilidades a fondo, y la jerarquía de la autoridad ofrece un mecanismo sensible para la supervisión y el control en las organizaciones grandes. Sin embargo, en un entorno que cambia con rapidez, la jerarquía llega a estar sobrecargada. Los altos directivos no pueden responder con suficiente rapidez a los problemas u oportunidades.

En la organización que aprende, la estructura vertical que crea distancia entre los administradores en lo alto de la organización y los trabajadores en el centro técnico se dispersa. La estructura se forma alrededor de flujos de trabajo o procesos horizontales, en lugar de las funciones departamentales. La jerarquía vertical se aplana en gran medida, quizá sólo con algunos altos directivos en funciones de apoyo tradicionales como finanzas o recursos humanos. Los equipos autodirigidos constituyen la unidad de trabajo fundamental en la organización que aprende. Los límites entre las funciones prácticamente desaparecen porque los equipos incluyen miembros de varias áreas funcionales.

De las tareas de rutina a los roles de empowerment

Una **tarea** es una pieza de trabajo estrechamente definida asignada a una persona. En las organizaciones tradicionales, las tareas están divididas en partes especializadas independientes, como en una máquina. El conocimiento y el control de las tareas están centralizados en el nivel superior de la organización, y se espera que los empleados hagan lo que se les dice. En contraste, un **rol**, es una parte en un sistema social dinámico. Un rol tiene discrecionalidad y responsabilidad, permitiendo a la persona utilizar su criterio y habilidad para lograr un resultado o cumplir una meta. En las organizaciones, los empleados desempeñan un rol en el equipo o departamento, y los roles pueden redefinirse o ajustarse en forma continua. Existen pocas reglas o procedimientos, y el conocimiento y el control de las tareas radica en los trabajadores, en lugar de los supervisores o los altos directivos. Los empleados son motivados a encargarse de los problemas trabajando entre ellos y con los clientes.

FIGURA 1.8
Dos enfoques para el diseño organizacional



Fuente: Adaptado de David K. Hurst, *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995).

De los sistemas de control formales a la información compartida

En las organizaciones pequeñas y jóvenes (estructura emprendedora de Mintzberg), por lo general, la comunicación es informal y en persona. Existen pocos sistemas formales de control e información, porque los altos líderes de la empresa casi siempre trabajan directamente con los empleados en la operación cotidiana del negocio. Sin embargo, cuando las organizaciones crecen y aumentan en complejidad, se incrementa la distancia entre los altos líderes y los trabajadores en el centro técnico. A menudo se implementan sistemas formales para manejar la cada vez mayor cantidad de información compleja y detectar las desviaciones de los estándares y metas establecidos.[52]

En las organizaciones que aprenden, la información tiene un propósito muy diferente. La frecuencia con la que la información se comparte mantiene a la organización funcionando en un nivel óptimo. La organización que aprende lucha por regresar a la condición de pequeña empresa emprendedora, en la que todos los empleados tienen información completa sobre la empresa y pueden actuar con rapidez. Las ideas y la información se comparten en toda la organización. Además, las organizaciones que aprenden mantienen líneas de comunicación abiertas con clientes, proveedores e incluso competidores para mejorar la capacidad de aprendizaje.

De la estrategia competitiva a la colaborativa

En las organizaciones tradicionales diseñadas para el desempeño eficiente, la estrategia es formulada por los altos directivos e impuesta en la organización. Los altos directivos piensan en la forma de hacer que la organización responda mejor a la competencia, utilizar los recursos con eficiencia y manejar los cambios en el entorno. En contraste, en la organización que aprende, las acciones acumuladas de una fuerza de trabajo informada y facultada para decidir contribuyen al desarrollo estratégico. Como todos los empleados están en contacto con los clientes, los proveedores y la nueva tecnología, ayudan a identificar las necesidades y soluciones y participan en la elaboración de estrategias. Además, la estrategia surge de las sociedades con proveedores, clientes y otras empresas. Considere el caso de IBM, donde los altos directivos solían realizar toda la planeación estratégica. Ahora, la empresa invita a sus clientes, así como a las personas de organizaciones sin fines de lucro, de negocios, gubernamentales y académicas a ayudarles y luego publica los resultados mediante conferencias y reportes.[53] Las empresas que aprenden están dispuestas a compartir sus mejores ideas. Las organizaciones se vuelven colaboradoras, así como competidoras, y experimentan para encontrar la mejor manera de aprender y adaptarse. Los límites entre las organizaciones se vuelven difusos, pues a menudo, las empresas forman sociedades para competir globalmente, uniéndose en ocasiones en organizaciones modulares o de redes virtuales conectadas electrónicamente.

De la cultura rígida a la adaptable

Un peligro para muchas organizaciones es que la cultura corporativa se vuelva fija, como cimentada en concreto. Las organizaciones que fueron muy exitosas en entornos estables con frecuencia se convierten en víctimas de su éxito cuando el entorno empieza a cambiar de manera significativa, como en el caso de Xerox Corporation, al inicio del capítulo. Los valores culturales, ideas y prácticas que ayudaron a lograr el éxito pueden afectar en forma negativa el desempeño eficaz en un entorno que cambia con rapidez.

En una organización que aprende, la cultura fomenta la apertura, la igualdad, la mejora continua y el cambio. Las personas en la organización están conscientes de todo el sistema, la forma en que todo encaja y de qué manera las diversas partes de la organización

interactúan entre sí y con el entorno. Esta forma de pensar en un sistema completo minimiza los límites dentro de la organización y con otras empresas. Además, se descartan las actividades y símbolos que crean diferencias de estatus, como comedores ejecutivos o espacios de estacionamiento reservados. Cada persona es un contribuyente valioso y la organización se convierte en un lugar para crear una red de relaciones que permite a las personas desarrollar y aplicar todo su potencial. Considere el caso de QuickTrip, una cadena de tiendas de conveniencia, donde la mayoría de los altos directivos empezaron en el nivel de la tienda, y todos son considerados parte vital del éxito de la cadena. "El propósito de QuickTrip", explica Chester Cadiuex II, su CEO, "es dar a nuestros empleados la oportunidad de crecer y tener éxito".[54] El énfasis en tratar a todos con cuidado y respeto crea un clima en el que las personas se sienten seguras al experimentar, asumir riesgos y cometer errores, lo que motiva el aprendizaje.

Ninguna empresa representa un ejemplo perfecto de una organización que aprende, aunque muchas de las organizaciones actuales más competitivas han adoptado las ideas y formas basadas en el concepto de un sistema dinámico vivo. Como se muestra en la figura 1.8, los administradores actuales participan en una lucha mientras tratan de transformar sus empresas en organizaciones que aprenden. El desafío para los administradores es conservar cierto nivel de estabilidad, al tiempo que promueven en forma activa el cambio hacia una nueva forma de pensar, de navegar entre el orden y el caos.

Una organización que refleja muchas de las cualidades de una organización que aprende es Cementos Mexicanos (Cemex).



Cementos Mexicanos

Cementos Mexicanos (Cemex), con sede en Monterrey, México, ha producido y entregado concreto durante casi un siglo. Pero la organización está a la cabeza en cuanto a diseño organizacional, por lo que resulta un modelo de lo que se necesita para tener éxito en el entorno complejo del siglo XXI.

Cemex se especializa en entregar concreto en las áreas en desarrollo del mundo, lugares en los que cualquier cosa puede salir mal, y por lo general así sucede. Incluso en Monterrey, Cemex enfrenta un clima impredecible y condiciones de tránsito inciertas, paros laborales espontáneos, problemas con las licencias de construcción e inspecciones gubernamentales arbitrarias en las construcciones. Además, los clientes cambian o cancelan más de la mitad de los pedidos, casi siempre en el último momento. Si consideramos que una carga de concreto nunca está a más de noventa minutos de echarse a perder, estas condiciones caóticas significan altos costos, programación compleja y frustración para los empleados, gerentes y clientes.

Para ayudar a la organización a competir en este entorno, los administradores buscan innovaciones tecnológicas y organizacionales. Los líderes llaman a este nuevo enfoque "vivir con el caos". En lugar de tratar de cambiar a los clientes, Cemex decidió hacer negocios sujetándose a los términos de ellos y diseñar un sistema en el que los cambios de último minuto y los problemas inesperados son cuestión de rutina.

Un elemento central de este enfoque es un avanzado sistema de tecnología de información, que incluye un sistema de posicionamiento global por satélite y computadoras a bordo en todos los camiones que hacen las entregas, alimentado por flujos de datos actualizados todos los días sobre los pedidos de los clientes, la programación de la producción, los problemas de tránsito, las condiciones ambientales, etc. Ahora, los camiones de Cemex salen cada mañana a cruzar las calles. Al llegar un pedido de un cliente, un empleado verifica las condiciones de crédito de éste, busca un camión en un lugar cercano y transmite las instrucciones para la entrega. Si el pedido se cancela, las computadoras indican a la planta que disminuya la producción.

Cemex realizó también cambios administrativos y organizacionales para apoyar el nuevo enfoque. La empresa inscribió a todos sus conductores, quienes tenían un promedio de seis

años de educación formal, en clases semanales de educación secundaria y empezó a entrenarlos para que no sólo entregaran el cemento sino que también ofrecieran un servicio de calidad. Además, se abolieron muchas reglas estrictas y exigentes de modo que los trabajadores tenían mayor discrecionalidad y responsabilidad para identificar y responder con rapidez a los problemas y las necesidades del cliente. Como resultado de ello, ahora cada camión de Cemex opera como una unidad de negocios autoorganizada, manejada por empleados bien entrenados que piensan como gente de negocios. De acuerdo con Francisco Pérez, gerente de operaciones de Cemex en Guadalajara: "Solían pensar en ellos como conductores. Pero cualquiera puede entregar concreto. Ahora, nuestra gente sabe que proporciona un servicio que la competencia no puede ofrecer".[55] ■

Como la mayoría de las organizaciones en la industria de la construcción, Cemex se ha visto muy afectada por el reciente colapso de la vivienda y la crisis hipotecaria. No obstante, la empresa está preparada para adaptarse al entorno cambiante debido a la combinación de una tecnología de redes muy completa y a un nuevo enfoque gerencial que aprovecha el poder mental de todos los miembros de la empresa. Las personas de Cemex aprenden en forma constante, en el trabajo, en las clases de capacitación y por medio de visitas a otras organizaciones. Como resultado de ello, la empresa tiene una asombrosa capacidad de anticiparse a las necesidades de los clientes, solucionar los problemas e innovar con rapidez. Además, Cemex comparte con libertad lo que sabe con otras organizaciones, incluso con sus competidores, pues cree que la capacidad generalizada de compartir conocimientos e información es la mejor forma de mantener a la organización compitiendo en un mundo de complejidad y cambios rápidos.

MARCO DE REFERENCIA DE LA OBRA

¿En qué se diferencia un curso de teoría organizacional de un curso de administración o comportamiento organizacional? La respuesta se relaciona con el concepto llamado *nivel de análisis*.

Niveles de análisis

Cada organización es un sistema que está compuesto por subsistemas. Los sistemas organizacionales están anidados dentro de los sistemas y es necesario elegir un **nivel de análisis** como el enfoque primario. Por lo general, cuatro niveles de análisis son los que caracterizan a las organizaciones, lo que se describe en la figura 1.9. El ser humano es el bloque de construcción básico de las organizaciones y es para la organización lo que una célula para un sistema biológico. El siguiente nivel más alto es el grupo o departamento. Éstos son los grupos de individuos que trabajan juntos para realizar las tareas de grupo. El siguiente nivel de análisis es la organización misma. Una organización es un conjunto de grupos o departamentos que se combinan para formarla en su totalidad.

Las organizaciones mismas se pueden agrupar en el siguiente nivel más alto de análisis, que es el conjunto interorganizacional y la comunidad. El conjunto interoganizacional es el grupo de organizaciones con las que interactúa una organización. Otras organizaciones en la comunidad constituyen parte importante del entorno de una organización.

La teoría organizacional se enfoca en el nivel de análisis, pero preocupándose por los grupos y el entorno. Para explicar la organización, es preciso observar no sólo sus características, sino también las características del entorno y de los departamentos y grupos que constituyen la organización. El enfoque de este libro es ayudar a entender a

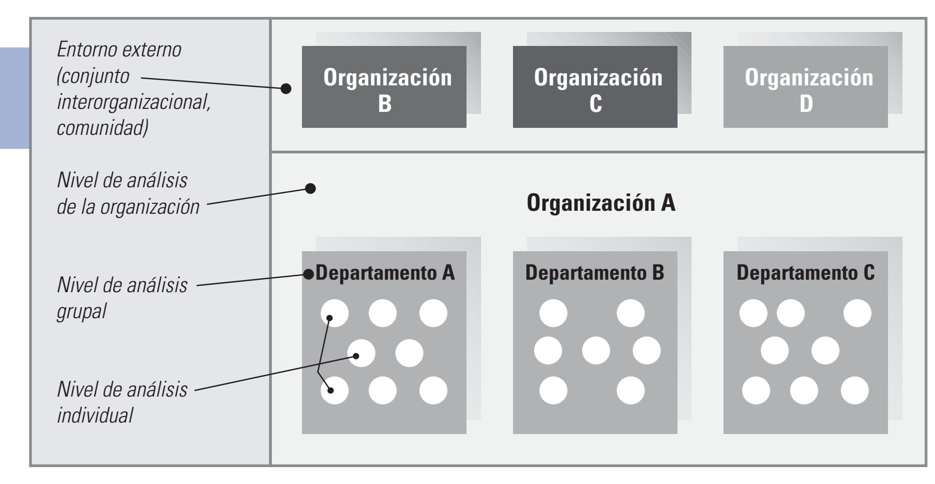


Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Conviértase en un gerente competente e influyente utilizando los marcos de referencia que la teoría organizacional ofrece para interpretar y entender la organización que le rodea.

FIGURA 1.9
Niveles de análisis en las organizaciones



Fuente: Basado en Andrew H. Van De Ven y Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Performance* (Nueva York: Wiley, 1980), 8; y Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986), 8.

las organizaciones examinando sus características específicas, la naturaleza de las relaciones entre los grupos y departamentos que constituyen la organización y el conjunto de organizaciones que conforman el entorno.

¿Los individuos están incluidos en la teoría organizacional? La teoría organizacional considera el comportamiento de los individuos, pero en conjunto. Las personas son importantes, pero no es el enfoque primario del análisis. La teoría organizacional es diferente del comportamiento organizacional.

El **comportamiento organizacional** es el microenfoque para las organizaciones porque se enfoca en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades de análisis relevantes. El comportamiento organizacional examina conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las organizaciones.

La **teoría organizacional** es un macroexamen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. La teoría organizacional se puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas.

Un nuevo enfoque para los estudios organizacionales se conoce como *mesoteoría*. La mayor parte de la investigación organizacional y muchos cursos de administración se especializan en el comportamiento o la teoría organizacional. La **mesoteoría** (*meso* significa "entre") se ocupa de la integración de los niveles micro y macro del análisis. Los individuos y grupos afectan la organización y ésta, a su vez, influye en ellos. Para pertenecer a las organizaciones, gerentes y empleados deben entender varios niveles al mismo tiempo. Por ejemplo, es probable que las investigaciones demuestren que la diversidad en los empleados mejora la innovación. Para facilitar esta última, los administradores deben entender de qué manera la estructura y el contexto (teoría organizacional) están relacionados con las interacciones entre los diversos empleados (comportamiento organizacional) para fomentar la innovación, porque las micro y macro variables participan en las innovaciones.[56]

Por su parte, la teoría organizacional es directamente relevante a las preocupaciones de los niveles gerenciales alto y medio, y en parte relevante a la gerencia en niveles más bajos. Los altos directivos son responsables de toda la organización y deben establecer metas, desarrollar estrategias, interpretar el entorno y decidir la estructura y el diseño

organizacionales. La gerencia de nivel medio se ocupa de los principales departamentos, como marketing o investigación, y debe decidir de qué manera el departamento se relaciona con el resto de la organización. Los gerentes de nivel medio deben diseñar sus departamentos para ajustarlos a la tecnología de la unidad de trabajo y manejar los asuntos de poder y política, el conflicto entre grupos y los sistemas de información y control, cada uno de los cuales forma parte de la teoría organizacional. Ésta se ocupa sólo en parte de los empleados que manejan máquinas, proporcionan datos, imparten clases y venden bienes. La teoría organizacional se hace cargo del panorama general de la organización y sus principales departamentos.

Plan del libro

Los temas dentro del campo de la teoría organizacional están interrelacionados. Los capítulos se presentan de modo que las principales ideas siguen una secuencia lógica. La figura 1.10 muestra el marco de referencia que guía la organización de la obra. La parte 1 presenta la idea básica de las organizaciones como sistemas sociales y la naturaleza de la teoría organizacional. Este análisis proporciona las bases para la parte 2, que trata de la administración estratégica, las metas y la efectividad y los fundamentos de la estructura organizacional. Las organizaciones son sistemas abiertos que existen con un propósito. Esta sección analiza la forma en que los administradores ayudan a la organización a lograr su propósito, incluido el diseño de una estructura apropiada, como una estructura funcional, divisional, matricial u horizontal. La parte 3 revisa los diversos elementos del sistema abierto que influyen en la estructura y el diseño organizacionales, incluidos el entorno, las relaciones interorganizacionales y el entorno global.

Las partes 4 y 5 analizan los procesos dentro de la organización. La parte 4 describe de qué manera el diseño organizacional está relacionado con factores como la tecnología de fabricación y servicio, el ciclo de vida y el tamaño organizacional, y los sistemas de información y control. La parte 5 cambia a los procesos dinámicos que existen dentro y entre los principales departamentos organizacionales e incluye temas como innovación y cambio, cultura y valores éticos, procesos de toma de decisiones, manejo de conflictos intergrupales y poder y política.

Plan de cada capítulo

Cada capítulo empieza con preguntas iniciales para que el lector conozca de inmediato su contenido. Los conceptos teóricos se introducen y explican en el cuerpo del capítulo. Se incluyen varias secciones “En la práctica” en cada capítulo para describir los conceptos y mostrar su aplicación en organizaciones reales. Cada capítulo contiene también un cuestionario “¿Cómo adapta usted el diseño?” que hace al lector profundizar más en un tema en particular y le permite experimentar los aspectos del diseño organizacional. En cada capítulo se incluye la sección “BookMark” para presentar los aspectos organizacionales que los administradores enfrentan en este momento. Estas breves revisiones de libros analizan los conceptos y aplicaciones actuales para hacer más profundo y enriquecer el entendimiento de las organizaciones por parte del lector. Los ejemplos y las revisiones de libros demuestran los cambios radicales que tienen lugar en el pensamiento y la práctica gerencial. Los puntos clave para diseñar y administrar las organizaciones se encuentran destacados en la sección “Portafolios” en todo el capítulo. Cada capítulo termina con una sección “Fundamentos de diseño” que revisa y explica importantes conceptos teóricos.



FIGURA 1.10
Marco de referencia del libro

Parte 1 Introducción a las organizaciones

CAPÍTULO 1
Las organizaciones y la teoría organizacional

Parte 2 Propósito organizacional y diseño estructural

CAPÍTULO 2
Estrategia, diseño organizacional y efectividad

CAPÍTULO 3
Fundamentos de la estructura organizacional

Parte 3 Elementos de diseño de sistemas abiertos

CAPÍTULO 4
El entorno externo

CAPÍTULO 5
Relaciones interorganizacionales

CAPÍTULO 6
Diseño de organizaciones para el entorno internacional

Parte 4 Elementos de diseño interno

CAPÍTULO 7
Tecnologías de manufactura y servicio

CAPÍTULO 8
Uso de la tecnología de información para la coordinación y el control

CAPÍTULO 9
Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización

Parte 5 Manejo de procesos dinámicos

CAPÍTULO 10
Cultura organizacional y valores éticos

CAPÍTULO 11
Innovación y cambio

CAPÍTULO 12
Procesos de toma de decisiones

CAPÍTULO 13
Conflicto, poder y política

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- La turbulencia y la complejidad reemplazaron a la estabilidad y la predictibilidad como las características que definen las organizaciones actuales. Algunos de los desafíos específicos que los administradores y las organizaciones enfrentan incluyen la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor.
- Las organizaciones son muy importantes, y los administradores son responsables de dar forma a las organizaciones para que tengan un buen desempeño y satisfagan las necesidades de la sociedad. Las dimensiones estructurales de la formalización, especialización, jerarquía de la autoridad, centralización, profesionalismo y razones personales, así como las dimensiones contextuales de tamaño, tecnología organizacional, entorno, metas y estrategia y cultura proporcionan etiquetas para medir y analizar a las organizaciones. Tales dimensiones varían en gran medida de una organización a otra. Los capítulos siguientes proporcionan un marco de trabajo para analizar las organizaciones con estos conceptos.
- Existen muchos tipos de organizaciones. Una distinción importante es entre las organizaciones comerciales, donde los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, y las organizaciones sin fines de lucro, en las que los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social. Los administradores luchan por diseñar organizaciones que logren tanto la eficiencia como la eficacia. Esta última es compleja porque cada grupo de interés tiene intereses y necesidades diferentes que quieren que la organización satisfaga.
- Las perspectivas del diseño organizacional varían con el tiempo. Los administradores pueden entender mejor a las organizaciones al tener una perspectiva histórica y comprender las configuraciones organizacionales básicas. Cinco partes de la organización son el centro técnico, la gerencia de nivel alto, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo. Las distintas configuraciones de estas partes dan como resultado cinco tipos de organización básicos: estructura emprendedora, aparato burocrático, burocracia profesional, forma diversificada y adhocracia.
- Los desafíos en el entorno actual dan lugar a cambios en el diseño organizacional y las prácticas de administración. La tendencia se aleja de los sistemas altamente estructurados basados en un modelo mecánico a favor de sistemas más libres y flexibles basados en un modelo biológico natural. Muchos administradores rediseñan las empresas hacia la organización que aprende, caracterizada por una estructura horizontal, empleados facultados para tomar decisiones, información compartida, estrategia colaborativa y una cultura adaptable.
- Por último, la mayoría de los conceptos en la teoría organizacional pertenece a los niveles gerenciales alto y medio de la organización. Este libro se ocupa más de los temas de estos niveles que de los temas del nivel operativo de la supervisión y la motivación de los empleados, que se analizan en los cursos de comportamiento organizacional.

Conceptos clave

adhocracia
administración científica
aparato burocrático
burocracia profesional
comportamiento organizacional
contingencia
dimensiones contextuales
dimensiones estructurales
efectividad
eficiencia
enfoque en los grupos de interés
estructura emprendedora
estudios Hawthorne
forma diversificada
grupo de interés
mesoteoría
nivel de análisis
organización que aprende
organizaciones
organizaciones burocráticas
principios administrativos
rol
tarea
teoría del caos
teoría organizacional

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la definición de *organización*? Explique brevemente cada parte de la definición.
2. Explique cómo se unen las cinco partes básicas de la organización de Mintzberg (figura 1.6) para realizar las funciones necesarias. Si una organización tuviera que eliminar una de estas partes, por ejemplo en un downsizing (reducción severa de la estructura), ¿sin cuál de ellas podría sobrevivir durante más tiempo? Explique su respuesta.
3. Varias empresas de la lista *Fortune 500* tienen más de un siglo de existir, lo que no es muy común. ¿Qué características organizacionales considera usted que explican su longevidad?
4. Con base en lo que sabe acerca de ellas y de acuerdo con los cinco tipos organizacionales de Mintzberg (figura 1.7) cómo clasificaría a las organizaciones siguientes: General Electric, Facebook, Toyota Motor Corporation, su colegio o universidad, y una firma de consultoría local.
5. ¿Cuál es la diferencia entre la formalización y la especialización? ¿Cree que una organización con un alto nivel en una de esas dimensiones también lo tendrá en la otra? Explique su respuesta.
6. ¿Qué significa *contingencia*? ¿Cuáles son las implicaciones de la teoría de la contingencia para los administradores?
7. ¿Cuáles son las diferencias primarias entre una organización diseñada para un desempeño eficiente y otra diseñada para aprender y cambiar? ¿Qué tipo de organización cree que sería más fácil administrar? Explique su respuesta.
8. ¿Por qué la información compartida es tan importante en una organización que aprende en comparación con una organización con desempeño eficiente? Analice de qué manera el enfoque de una organización a compartir información podría relacionarse con otros elementos del diseño organizacional, como estructura, tareas, estrategia y cultura.
9. ¿Cuáles son algunas diferencias que podríamos esperar entre las expectativas de los grupos de interés en una organización sin fines de lucro frente a una empresa comercial? ¿Cree que los administradores sin fines de lucro tienen que prestar más atención a los grupos de interés que los gerentes de negocios? Explique su respuesta.
10. Los primeros teóricos de la administración creen que las organizaciones deben procurar ser lógicas y racionales, con un lugar para todo y todo en su lugar. Analice las ventajas y desventajas de este enfoque para las organizaciones actuales.

Capítulo 1 Cuaderno de trabajo: Medición de las dimensiones de las organizaciones*

Analice dos organizaciones con base en las dimensiones siguientes. Indique a qué parte de cada una de las siguientes escalas pertenece cada organización. Utilice una X para señalar la primera organización y un * para mostrar la segunda. Puede elegir dos organizaciones con las que esté familiarizado, como su lugar de trabajo, la universidad, una organización estudiantil, su iglesia o sinagoga o su familia.

Formalización

Muchas reglas escritas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Pocas reglas

Especialización

Tareas y roles separados	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Tareas superpuestas

Jerarquía

Jerarquía de autoridad alta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Jerarquía de autoridad plana

Tecnología

Producto	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Servicio

Entorno externo

Estable	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Inestable

Cultura

Normas y valores claros	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Normas y valores ambiguos

Profesionalismo

Alta capacitación profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Baja capacitación profesional

	Metas	
Metas bien definidas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Metas no definidas
	Tamaño	
Pequeño	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Grande
	Pensamiento organizacional	
Sistema mecánico	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sistema biológico

Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las dos organizaciones que evaluó?
2. ¿Recomienda que una o ambas organizaciones tengan distintas calificaciones en cualquiera de las escalas? ¿Por qué?

Caso para análisis: Perdue Farms Inc.: Cómo responder a los desafíos del siglo XXI*

Antecedentes e historia de la empresa

"Tengo la teoría de que es posible distinguir la diferencia entre quienes han heredado una fortuna y quienes han hecho una fortuna. Quienes han hecho una fortuna por sí mismos no olvidan de dónde vienen y es menos probable que pierdan el contacto con el hombre común." (Bill Sterling, columna Just Browsin' *en* Eastern Shore News, *2 de marzo de 1988)*

La historia de Perdue Farms está dominada por siete temas: calidad, crecimiento, expansión geográfica, integración vertical, innovación, marcas y servicio. Arthur W. Perdue, agente de Railway Express y descendente de una familia francesa de hugonotes de apellido Perdeaux, fundó la empresa en 1920 cuando dejó su trabajo con Railway Express e ingresó de tiempo completo en el negocio del huevo, cerca de la pequeña ciudad de Salisbury, Maryland. Salisbury se localiza en una región inmortalizada por la novela *Chesapeake* de James Michener, conocida también como "Eastern Shore" o "la península DelMarVa". Incluye partes de *Delaware, Maryland* y *Virginia*. Franklin Parsons Perdue, único hijo de Arthur Perdue, nació en 1920.

Un vistazo rápido a la declaración de la misión de la familia Perdue (figura 1.11) revela el énfasis que la empresa ha puesto siempre en la calidad. En la década de 1920, "Mr. Arthur", como lo llamaban, llevó gallinas Leghorn de Texas para mejorar la calidad de sus aves. Pronto expandió su mercado para el huevo y empezó a enviar producto a Nueva York. Al practicar economías menores como la mezcla de su alimento para pollos y utilizar la piel de sus zapatos viejos para los corrales, se mantuvo alejado de las deudas y prosperó. Trataba de agregar un corral cada día.

Para 1940, Perdue Farms ya era conocida por sus productos de calidad y enfrentaba un mercado muy competitivo y difícil. La empresa comenzó a ofrecer pollos a la venta cuando Mr. Arthur se dio cuenta de que el futuro estaba en la venta de pollo y no en la de huevo. En 1944, Mr. Arthur convirtió en su socio a su hijo Frank en A. W. Perdue & Son Inc.

En 1950, Frank asumió el liderazgo de la empresa, que daba empleo a cuarenta personas. Para 1952, los ingresos eran de $6 millones por la venta de 2 600 000 pollos tiernos. Durante este periodo, la empresa empezó a integrarse verticalmente, operando un criadero propio, mezclando sus fórmulas alimenticias y manejando un molino de alimento propio. Asimismo, en la década de 1950, Perdue Farms empezó a contratar a terceros para que criaran sus pollos. Al proporcionar a sus criadores los pollos recién nacidos y el alimento, la empresa pudo controlar mejor la calidad.

En la década de 1960, Perdue Farms siguió integrándose verticalmente al construir sus primeras instalaciones para recibir y almacenar granos y la primera planta de procesamiento de soya de Maryland. Para 1967, las ventas anuales habían aumentado a alrededor de $35 millones. Pero para Frank estaba muy claro que las utilidades estaban en el procesamiento de pollos. En una entrevista para *Business Week* (15 de septiembre de 1972), Frank declaró que "los procesadores nos dan 10 centavos de dólar por libra de lo que a nosotros nos cuesta 14 centavos producir. De repente, los procesadores ganan hasta 7 centavos por libra".

Arthur Perdue, planificador precavido y conservador, no había buscado la expansión, y Frank Perdue se negaba a incursionar en el procesamiento de aves. Pero la economía los obligó a hacerlo y, en 1968, la empresa adquirió su primera planta procesadora, una operación de Swift & Company en Salisbury.

Desde el primer lote de pollos que procesó, los estándares de Perdue eran más altos que los del gobierno federal. El calificador estatal del primer lote cuenta a menudo la historia de que temía tener que rechazar demasiados pollos por no ser de Grado A. Al terminar su inspección ese primer día, vio que Frank Perdue se dirigía hacia él y se dio cuenta de que no estaba contento. Frank empezó a inspeccionar las aves y nunca argumentó sobre el único que había sido rechazado. Luego, vio que Frank empezaba a revisar aquellos que el calificador estatal había aprobado y empezó a lanzarlos sobre los



FIGURA 1.11
La misión de Perdue en el año 2000

Seguir la tradición
Perdue fue creada sobre cimientos de calidad,
una tradición que nuestra Política de Calidad describe…

Nuestra política de calidad

"En todo momento produciremos bienes y proporcionaremos servicios que cumplan o excedan las expectativas de nuestros clientes."

"Nosotros no nos conformaremos con ofrecer la misma calidad que nuestros competidores."

"Nuestro compromiso es ser superiores cada vez más."

"La contribución a la calidad es una responsabilidad compartida por todos en la organización Perdue."

Enfoque en la actualidad
Nuestra misión nos recuerda nuestro propósito…

Nuestra misión

"Mejorar la calidad de vida con magníficos productos alimenticios y agrícolas."

Mientras nos esforzamos por entero en cumplir nuestra misión,
utilizamos nuestros valores para guiar nuestras decisiones…

Nuestros valores

- **Calidad:** Valoramos las necesidades de nuestros clientes. Nuestros altos estándares nos exigen trabajar en forma segura, elaborar alimentos seguros y mantener en alto el nombre de Perdue.
- **Integridad:** Hacemos lo correcto y cumplimos con nuestros compromisos. No tomamos atajos ni hacemos falsas promesas.
- **Confianza:** Confiamos unos en los otros y nos tratamos con respeto mutuo. Apreciamos la habilidad y el talento de cada individuo.
- **Trabajo en equipo:** Valoramos una fuerte ética laboral y la capacidad de alcanzar el éxito de todos. Nos preocupa lo que piensan los demás y fomentamos su participación, creando una sensación de orgullo, lealtad, propiedad y familiaridad.

Ver hacia el futuro
Nuestra visión describe lo que llegaremos a ser y las cualidades
que nos permitirán tener éxito…

Nuestra visión

"Ser la compañía de alimentos de calidad líder con $20 000 millones en ventas en 2020."

Perdue en el 2020

- **Para nuestros clientes:** Ofreceremos soluciones de alimentos y servicios indispensables para satisfacer por anticipado las necesidades de los clientes.
- **Para nuestros consumidores:** Un portafolio de productos alimenticios y agrícolas confiables respaldados por varias marcas en todo el mundo.
- **Para nuestros asociados:** En todo el mundo, nuestra gente y nuestro lugar de trabajo reflejarán nuestra reputación de calidad, colocando a Perdue entre las mejores empresas para trabajar.
- **Para nuestras comunidades:** En la comunidad seremos conocidos como ciudadanos corporativos fuertes, socios de negocios confiables y empleadores favoritos.
- **Para nuestros accionistas:** Basado en la innovación, nuestro liderazgo en el mercado y nuestro espíritu creativo producirán utilidades líderes en la industria.

pollos rechazados. Por último, al darse cuenta de que pocos cumplían con sus estándares, Frank colocó todos los pollos en la pila de los rechazados. Sin embargo, muy pronto, la planta pudo procesar 14 000 pollos Grado A por hora.

Desde el principio, Frank Perdue se negó a permitir que sus pollos fueran congelados para su envío, argumentando que esto daba como resultado huesos negros poco apetitosos y pérdida de sabor y agua al cocinarlos. En vez de ello, los pollos de Perdue eran (y algunos todavía son) enviados al mercado empacados en hielo, justificando los anuncios de la empresa en esa época de que sólo vendía "pollos jóvenes y frescos". Sin embargo, esta política también limitó el mercado de la empresa a aquellos lugares a los que se podía dar servicio de un día para otro desde Eastern Shore en Maryland. Por tanto, Perdue eligió como mercados primarios los pueblos y ciudades densamente poblados de la costa este de Estados Unidos, en particular la ciudad de Nueva York, que consume más pollos de Perdue que todas las otras marcas combinadas.

La inclinación de Frank Perdue por la calidad se volvió legendaria dentro y fuera de la industria avícola. En 1985, Frank y Perdue Farms aparecieron en el libro *A Passion for Excellence*, por Tom Peters y Nancy Austin.

En 1970, Perdue estableció sus programas de investigación de crianza y genética. Por medio de la crianza selectiva, Perdue desarrolló un pollo con más carne blanca en la pechuga que el típico. La crianza selectiva ha tenido tanto éxito que otros procesadores buscan los pollos de Perdue Farms. Los rumores sugieren que los pollos Perdue han sido robados en varias ocasiones en un intento por mejorar los productos competidores.

En 1971, Perdue Farms comenzó una extensa campaña de marketing en la que aparecía Frank Perdue. En sus primeros anuncios, se volvió famoso por frases como: "Si quiere comer algo tan rico como mis pollos, tendrá que comer mis pollos". A menudo, se le ha dado el crédito de ser la primera marca que se ha convertido en un producto genérico. Durante la década de 1970, Perdue Farms se expandió también geográficamente a áreas al norte de la ciudad de Nueva York, como Massachusetts, Rhode Island y Connecticut.

En 1977, "Mr. Arthur" murió a los 91 años, dejando una empresa con ventas anuales de casi $200 millones, una tasa de crecimiento promedio anual de 17%, en comparación con un promedio industrial de 1% al año, el potencial para procesar 78 mil pollos por hora y una producción anual de casi 350 millones de libras de pollo al año. Frank Perdue sólo dijo acerca de su padre: "Todo lo aprendí de él".

En 1981, Frank Perdue estaba en Boston para su inducción a la Babson College Academy of Distinguished Entrepreneurs, premio establecido en 1978 para reconocer el espíritu de libre empresa y liderazgo de negocios. Ralph Z. Sorenson, presidente de Babson College, indujo a Perdue en la academia, que en ese momento reunía a dieciocho hombres y mujeres de cuatro continentes. Perdue dijo lo siguiente a los estudiantes universitarios:

"No hay ningún paso fácil para emprender un negocio, ni nunca lo habrá. Nada, absolutamente nada, reemplaza a la voluntad de trabajar con ahínco e inteligencia por alcanzar una meta. Deben estar dispuestos a pagar el precio. Deben sentir un apetito insaciable por el detalle, estar dispuestos a aceptar las críticas constructivas, hacer preguntas, ser fiscalmente responsables, rodearse de buenas personas y, sobre todo, escuchar". (Frank Perdue, discurso en Babson College, 28 de abril de 1981.)

El principio de la década de 1980 fue testigo de la expansión de Perdue Farms hacia el sur, a Virginia, Carolina del Norte y Georgia. Asimismo, empezó a adquirir otros productores como Carroll's Foods, Purvis Farms, Shenandoah Valley Poultry Company y Shenandoah Farms. Las últimas dos adquisiciones diversificaron los mercados de la empresa para incluir el pavo. Los nuevos productos incluían artículos de valor agregado como "Perdue Done It!", una línea de productos de pollo fresco totalmente cocidos.

James A. (Jim) Perdue, el único hijo de Frank, se unió a la empresa como gerente en entrenamiento en 1983 y fue nombrado gerente de planta. A finales de la década de 1980, la empresa se puso a prueba. Después de un periodo de expansión y diversificación de productos considerables, una firma de consultoría recomendó que la empresa formara varias unidades estratégicas de negocio, responsables de sus propias operaciones. En otras palabras, la empresa debía descentralizarse. Poco después, el mercado del pollo experimentó una baja durante un periodo. En 1988, la empresa experimentó su primer año en números rojos. Por desgracia, la descentralización había creado una duplicidad y costos administrativos muy altos. El rápido desplome de la empresa en el procesamiento de pavo y otros alimentos, en los que tenía poca experiencia, contribuyó a las pérdidas. Como era su costumbre, la empresa cambió su enfoque, concentrándose en la eficiencia de las operaciones, mejorando las comunicaciones en toda la organización y prestando mucha atención al detalle.

El 2 de junio de 1989, Frank celebró cincuenta años con Perdue Farms. En una recepción matutina en el centro de Salisbury, el gobernador de Maryland proclamó esa fecha el "Día de Frank Perdue." Los gobernadores de Delaware y Virginia hicieron lo mismo. En 1991, Frank fue nombrado presidente del Comité Ejecutivo y Jim Perdue presidente del consejo de administración. Más callado, gentil y con mayor educación formal, Jim Perdue se enfocó en las operaciones, inyectando a la empresa una devoción todavía mayor a la planeación estratégica. Frank Perdue siguió haciendo publicidad y relaciones públicas. Conforme Jim Perdue maduraba como líder de la empresa, adoptó el rol de portavoz y empezó a aparecer en los anuncios.

Bajo el liderazgo de Jim Perdue, la década de 1990 estuvo dominada por la expansión del mercado hacia el sur, llegando a Florida, y al oeste, hasta Michigan y Missouri. En 1992, el segmento del negocio internacional se formalizó, sirviendo a clientes en Puerto Rico, América del Sur, Europa, Japón y China. Para el año fiscal 1998, las ventas internacionales eran de $180 millones al año. Los mercados internacionales son benéficos para la empresa porque los clientes estadounidenses prefieren la carne blanca, mientras que los clientes en la mayoría de los otros países prefiere la carne oscura.

Las ventas de servicios de alimentos a clientes comerciales también se han convertido en un mercado muy importante. Las nuevas líneas de productos minoristas se enfocan en los artículos con valor agregado, artículos congelados individualmente, artículos que reemplazan a la comida preparada en

casa y productos delicatessen. La etiqueta "Fit & Easy" continúa como parte de una campaña de nutrición, utilizando pollo sin piel y sin hueso y productos de pavo.

En la década de 1990 también se vio un incremento en el uso de la tecnología y la construcción de centros de distribución para servir mejor al cliente. Por ejemplo, todos los camiones estaban equipados con comunicación vía satélite de dos vías y posicionamiento geográfico, permitiendo el rastreo en tiempo real, el cambio de rutas en caso de ser necesario y la información precisa a los clientes sobre cuándo esperar la llegada del producto.

En la actualidad, casi 20 000 asociados han aumentado sus ingresos a más de $2 500 millones.

Administración y organización

Desde 1950 hasta 1991, Frank Perdue fue la fuerza primaria detrás del crecimiento y el éxito de Perdue Farms. Durante los años de Frank como líder de la empresa, la industria entró en su periodo de alto crecimiento. Por lo regular, los ejecutivos industriales se habían, desarrollado profesionalmente en los inicios de la industria. Muchos tenían poca educación formal e iniciaron sus carreras en los graneros, construyendo corrales y limpiándolos. A menudo pasaban toda su vida profesional en una empresa, progresando de supervisores a gerentes de plantas de procesamiento y puestos ejecutivos corporativos. Perdue Farms no era diferente en este aspecto. Como buen empresario, Frank hacía honor a su imagen de marketing de "se necesita un hombre rudo para hacer un pollo tierno". Más que nada utilizaba un estilo gerencial centralizado que conservaba la autoridad para la toma de decisiones en sus manos o en las de unos cuantos altos directivos confiables, a quienes conocía de toda la vida. Se esperaba que los empleados hicieran su trabajo.

En los últimos años, Frank enfatizó cada vez más la participación de los empleados (o "asociados" como son llamados actualmente) en los asuntos de la calidad y las decisiones operativas. Sin duda, este énfasis en la participación de los empleados facilitó la transferencia del poder en 1991 a su hijo, Jim, que al parecer fue demasiado sencilla. Aunque Jim creció en el negocio familiar, pasó casi quince años obteniendo un título en biología de Wake Forest University, una maestría en biología marina de la Universidad de Massachusetts en Dartmouth y un doctorado en industrias pesqueras de la Universidad de Washington en Seattle. Al regresar a Perdue Farms en 1983, obtuvo un EMBA de Salisbury State University y fue asignado a los puestos de gerente de planta, gerente de control de calidad divisional y vicepresidente de Proceso de Mejoramiento de la Calidad (QIP, por sus siglas en inglés), antes de convertirse en CEO.

Jim tiene un estilo gerencial en el que las personas son primero. Las metas de la empresa se centran en las tres P: Personas, Productos y Productividad. Y cree que el éxito de negocios radica en satisfacer las necesidades del cliente con productos de calidad. Es importante colocar primero a los asociados, dice, porque "si los asociados son primero, se esforzarán por asegurar una calidad superior de los productos y por satisfacer a los clientes". Este punto de vista ha tenido un impacto profundo en la cultura de la empresa, que se basa en la perspectiva de Tom Peters de que "nadie conoce mejor los 20 pies cuadrados de una persona que aquel que trabaja ahí". La idea es recabar ideas e información de todos los miembros de la organización y maximizar la productividad transmitiendo éstas a toda la organización.

La clave para lograr esta política de "los empleados primero" es la estabilidad de la fuerza de trabajo, una tarea difícil en una industria que emplea cada vez más asociados que trabajan en condiciones físicamente demandantes y en ocasiones estresantes. Un gran número de asociados son migrantes hispanos que no dominan el inglés, que en ocasiones no tienen un grado de educación muy alto y a menudo carecen de los servicios de salud básicos. Con el fin de incrementar la oportunidad de avance para estos asociados, Perdue Farms se enfoca en ayudarles a superar sus desventajas.

Por ejemplo, la empresa ofrece clases de inglés para ayudar a los asociados que no lo hablan. Con el tiempo, éstos pueden obtener el equivalente a un diploma de educación superior. Para enfrentar el estrés físico, la empresa tiene un comité de ergonomía en cada planta que estudia los requerimientos laborales y busca formas de rediseñar aquellos puestos que colocan a los empleados en mayor riesgo. Asimismo, la empresa tiene un impresionante programa de bienestar que en la actualidad incluye clínicas en diez plantas. Las clínicas están atendidas por médicos profesionales que trabajan para grupos de prácticas médicas bajo contrato con Perdue Farms. Los asociados tienen acceso universal a todas las clínicas manejadas por Perdue y pueden visitar a un médico por cualquier problema, desde una contracción muscular hasta el cuidado prenatal y análisis para detectar diversas enfermedades. Aunque las prestaciones para los empleados son obvias, la empresa también se beneficia con una reducción del tiempo perdido por consultas médicas, una rotación más baja y una fuerza de trabajo más feliz, sana, productiva y estable.

Marketing

En los primeros años, el pollo se vendía a las carnicerías y las tiendas de abarrotes de los vecindarios como una mercancía genérica; es decir, los productores vendían por volumen y los carniceros lo cortaban y empacaban. El cliente no tenía ni idea sobre qué empresa había criado y procesado el pollo. Frank Perdue estaba convencido de que sería posible lograr utilidades más altas si era posible vender los productos de la empresa a un precio de primera. Pero, la única razón por la que un producto puede ostentar un precio de primera es que los clientes lo pidan por su nombre, y eso significa que el producto debe ser diferenciado y tener una marca. De ahí el énfasis en la calidad superior, en pollos con pechuga más grande y un color dorado (que en realidad es el resultado de agregar pétalos de clavelón en el alimento para aumentar el color amarillo natural que el maíz proporciona).

En la actualidad, el pollo de marca está en todas partes. La nueva tarea para Perdue Farms consiste en crear un tema unificado para comercializar gran variedad de productos (por ejemplo, carne fresca y productos congelados y totalmente preparados) entre gran variedad de clientes (por ejemplo, minoristas, servicios de comida e internacionales). Los expertos en la industria creen que el mercado para el pollo fresco ha llegado a su nivel máximo, en tanto que las ventas de productos con valor agregado y congelados siguen creciendo a una tasa muy sana. Aunque las ventas a minoristas nacionales

representaron alrededor de 60% de los ingresos de Perdue Farms en el año fiscal 2000, en la actualidad, las ventas a servicios de comida representan 20%, las ventas internacionales 5% y el grano y la semilla oleaginosa contribuyen con el 15% restante. La empresa espera que las ventas a servicios de comida, internacionales y de grano y semilla oleaginosa sigan aumentando como un porcentaje de los ingresos totales.

Minoristas nacionales

En la actualidad, el cliente minorista de abarrotes busca cada vez con mayor frecuencia facilidad y rapidez de preparación; es decir, productos con valor agregado. El movimiento hacia los productos con valor agregado cambió en forma significativa el departamento de carnicería en el supermercado moderno. Ahora hay cinco puntos de venta diferentes para las aves:

1. El mostrador de carne fresca tradicional, que incluye pollos completos y en partes.
2. El delicatessen, pavo procesado y pollo rostizado.
3. El mostrador de alimentos congelados, con artículos congelados individualmente como pollos enteros, pavos y gallinas de Cornualles congelados.
4. Reemplazos de comida casera; esto es, entremeses totalmente preparados como la marca de Perdue "Short Cuts" y entremeses marca Deluca (la marca Deluca fue adquirida y vendida con su nombre) que se venden con las ensaladas y los postres, de modo que es posible preparar toda la cena.
5. El anaquel de los productos enlatados.

Como Perdue Farms siempre ha empleado la frase "pollo joven y fresco" como la pieza central de su marketing, los productos con valor agregado y el mostrador de productos congelados crean un posible conflicto con los temas de marketing anteriores. ¿Estos productos son compatibles con la imagen de marketing de la empresa?, y si es así, ¿de qué manera la empresa expresa la idea de calidad en este entorno de productos más amplio? Para responder esa pregunta, Perdue Farms ha estudiado lo que el término "pollo joven y fresco" significa para los clientes que exigen en forma constante una preparación más rápida y fácil y quienes admiten que congelan la mayor parte de la carne fresca que compran una vez que llegan a casa. Un punto de vista es que la importancia del término "pollo joven y fresco" proviene del hecho de que la percepción del cliente de que la "calidad" y la "frescura" están muy relacionadas. Por tanto, el problema real puede ser la confianza; es decir, el cliente debe creer que el producto, sea fresco o congelado, es el más fresco y de la más alta calidad posible, y los temas de marketing futuros deben desarrollar ese concepto.

Operaciones

Dos palabras resumen el enfoque de Perdue para las operaciones: calidad y eficiencia, enfatizando la primera sobre la segunda. Perdue, más que muchas otras empresas, representa el lema de la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés): "Calidad, un viaje sin fin". Algunos de los eventos clave en el proceso de mejora de la calidad de Perdue aparecen en la figura 1.12.

1924 — Arthur Perdue compró gallos leghorn por $25
1950 — Se adoptó el logotipo de la empresa de un pollo debajo de una lupa
1984 — Frank Perdue asistió al Quality College de Philip Crosby
1985 — Perdue fue reconocida por su búsqueda de la calidad en *A Passion for Excellence*
— 200 gerentes de Perdue asistieron a Quality College
— Se adoptó el Proceso de Mejora de la Calidad (QIP, por sus siglas en inglés)
1986 — Se establecieron los Equipos de Acción Correctiva (CAT, por sus siglas en inglés)
1987 — Se estableció la capacitación en calidad para todos los asociados
— Se implementó el Proceso de Eliminación de Causa y Error (ECR, por sus siglas en inglés)
1988 — Se formó el Comité de Dirección
1989 — Se llevó a cabo la Primera Conferencia Anual de Calidad
— Se implementó la administración por equipos
1990 — Se organizó la Segunda Conferencia Anual de Calidad
— Valores Codificados y Misión Corporativa
1991 — Se llevó a cabo la Tercera Conferencia Anual de Calidad
— Se definió la Satisfacción del Cliente
1992 — Se organizó la Cuarta Conferencia Anual de Calidad
— Se explicó cómo implementar la satisfacción del cliente a los líderes de equipo y los Equipos de Mejora de la Calidad (QIT, por sus siglas en inglés)
— Se creó el Índice de Calidad
— Se creó el Índice de Satisfacción del Cliente (CSI, por sus siglas en inglés)
— Se creó el programa de calidad "Farm to Fork"
1999 — Se lanzó el Índice de Calidad de la Materia Prima
2000 — Inició el Proceso de Equipos de Alto Desempeño

FIGURA 1.12
Eventos importantes en el proceso de mejora de la calidad en Perdue Farms

Tanto la calidad como la eficiencia mejoran mediante el manejo de los detalles. La figura 1.13 describe la estructura y el flujo de productos de una empresa genérica con una integración vertical. Una empresa de pollo puede elegir los pasos del proceso que quiere realizar internamente y cuáles prefiere que los proveedores lleven a cabo. Por ejemplo, la empresa de pollo podría comprar todo el grano, la semilla oleaginosa, la comida y otros productos alimenticios. O bien, podría contratar criaderos para el suministro de pollos de crianza.

Perdue Farms eligió una integración vertical máxima para controlar todos los detalles. Produce huevo (19 criaderos), selecciona los criadores que contrata, construye corrales ideados por Perdue, formula y fabrica su propio alimento (12 molinos de alimento para aves, un molino de alimento especializado, 2 instalaciones para mezclar ingredientes), supervisa el cuidado y la alimentación de los pollos, opera plantas procesadoras propias (21 plantas de procesamiento y de procesos ulteriores), distribuye los productos por medio de camiones, flotillas y mercados propios (figura 1.13). El control total del proceso constituye la base de las primeras afirmaciones de Frank Perdue acerca de que las aves de Perdue Farms son de más alta calidad que las de otros productores. Cuando afirmaba en sus primeros anuncios que: "Un pollo es lo que come… Yo almaceno mis granos y mezclo mi alimento… y no les doy a los pollos de Perdue nada de beber más que agua de la mejor calidad…", sabía que decía la verdad y que podía demostrarlo.

El control total de los procesos permite, asimismo, que Perdue Farms tenga la seguridad de que nada se desperdiciará. En forma regular se vigilan ocho elementos mensurables: crianza, rotación, conversión de alimentos, expectativa de ida, producción, aves por horas-hombre, uso y grado.

Perdue Farms sigue asegurando que a las aves no se les alimenta ni inyecta nada artificial. No se toman atajos. Los pollos reciben una dieta libre de químicos y de esteroides. Los pollos jóvenes son vacunados contra todas las enfermedades. La crianza selectiva se utiliza para mejorar la calidad de las aves. Los pollos son criados de manera que tienen más carne en la pechuga porque eso es lo que el consumidor quiere.

Para garantizar que las aves de Perdue Farms continúan siendo líderes en la industria en cuanto a calidad, la empresa compra y analiza los productos de los competidores con regularidad. Los asociados inspectores califican estos productos y comparten la información con los niveles directivos más altos. Además, la Política de Calidad de la empresa se exhibe por todas partes y se enseña a todos los asociados en la capacitación de calidad (figura 1.14).

Investigación y Desarrollo

Perdue es un líder industrial reconocido en el uso de investigación y tecnología para ofrecer productos de calidad y servicio a sus clientes. La empresa invierte más en investigación como porcentaje de los ingresos que cualquier otro procesador de aves. Esta práctica se remonta al enfoque de Frank Perdue en encontrar maneras de diferenciar sus productos con base en la calidad y el valor. Fue la investigación en crianza selectiva la que dio como resultado una pechuga más grande, un atributo de las aves de Perdue Farms que constituye el fundamento de sus primeros anuncios. Aunque otros procesadores han mejorado también sus aves, Perdue Farms cree que sigue siendo líder en la industria. La figura 1.15 muestra una lista de algunos de los logros tecnológicos de Perdue Farms.

Como sucede con todos los otros aspectos del negocio, Perdue Farms trata de no dejar nada a la casualidad en investigación y desarrollo. La empresa emplea especialistas en ciencias aviarias, microbiología, genética, nutrición y ciencia veterinaria. Debido a sus capacidades de investigación y desarrollo, a menudo, Perdue Farms participa en pruebas de campo de la United States Drug Administration (USDA) con proveedores farmacéuticos. El conocimiento y la experiencia obtenidos de estas pruebas pueden dar lugar a una ventaja competitiva. Por ejemplo, Perdue tiene el programa de vacunación más costoso y extenso en la industria. En la actualidad, la empresa estudia y trabaja con las prácticas de varios productores europeos que utilizan métodos totalmente diferentes.

La empresa ha utilizado la investigación para aumentar en gran medida la productividad. Por ejemplo, en la década de 1950, la crianza de un pollo de 1.35 kilogramos tomaba 14 semanas. En la actualidad, sólo se necesitan siete semanas para criar un pollo de 2.25 kilogramos. Esta ganancia en eficiencia se debe sobre todo a las mejoras en el índice de conversión para alimentar a las aves. El alimento representa alrededor de 65% del costo de criar un pollo. Por tanto, si una investigación adicional puede mejorar aún más el índice de conversión del alimento para aves aunque sólo sea 1%, representará un ingreso adicional de $2.5 a $3 millones por semana o de 130 a 156 millones por año.

Aspectos ambientales

Los aspectos ambientales presentan un desafío constante para todos los procesadores de aves. La crianza, matanza y procesamiento de aves constituyen un proceso difícil y tedioso que exige una eficiencia absoluta para mantener los costos operativos en un nivel aceptable. En forma inevitable, los detractores argumentan que el proceso es peligroso para los trabajadores, inhumano para las aves, difícil para el ambiente y da como resultado alimentos que quizá no son seguros. De ahí que los encabezados en los medios como "Al descubierto el costo humano del negocio de las aves", "Defensores de los derechos de los animales protestan por las condiciones de crianza de los pollos", "Plantas procesadoras dejan residuos tóxicos" o "EPA exige regulaciones para las aves" se hayan convertido en una cuestión de rutina.

Perdue Farms intenta ser proactiva en el manejo de los aspectos ambientales. En 1993 la empresa creo un Environmental Steering Committee. Su misión es "… suministrar todos los sitios de trabajo Perdue Farms con visión y liderazgo de manera que puedan ser buenos ciudadanos corporativos desde la perspectiva ambiental hoy y en el futuro". El comité es responsable de supervisar cómo la empresa es ambientalmente sensible en áreas como aguas residuales, deschos peligrosos y sólidos, reciclaje, biosólidos, aguas pluviales y salud y seguridad humanas.

Por ejemplo, desde hace mucho tiempo, las aves muertas representan un problema para la industria. Perdue Farms desarrolló pequeños productores de composta para usarlos en cada granja. Mediante esta estrategia, los esqueletos son reducidos a un producto final, que parece tierra, en cuestión de unos días. Los desechos de las aves también representan otro desafío ambiental. Antes, los huevos que se echaban a perder eran enviados a un tiradero de basura. Sin embargo,

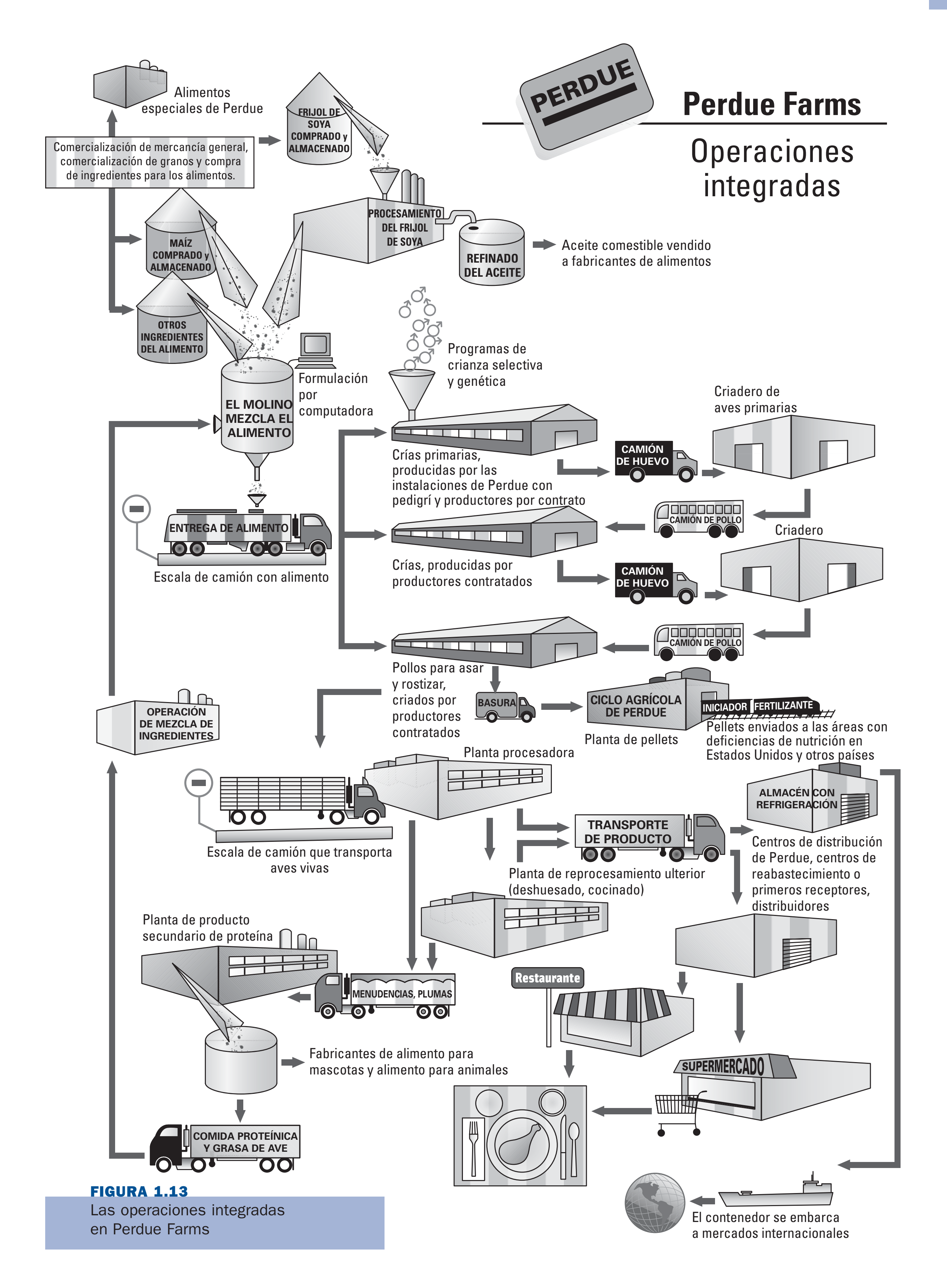


FIGURA 1.13
Las operaciones integradas en Perdue Farms



FIGURA 1.14
Política de calidad

- NOSOTROS no nos conformaremos con ofrecer la misma calidad que nuestros competidores
- NUESTRO COMPROMISO es ser superiores cada vez más
- LA CONTRIBUCIÓN A LA CALIDAD es una responsabilidad compartida por todos en la organización Perdue

FIGURA 1.15
Logros tecnológicos de Perdue Farms

- Conduce más investigaciones que todos sus competidores combinados
- Cría pollos con pechugas cada vez con más carne que cualquier otra ave en la industria
- Pionero en en el uso de básculas digitales para garantizar el peso a los clientes
- Primera en empacar productos de pollo totalmente cocinados en charolas para microondas
- Primera en tener un laboratorio que define la calidad de las cajas de distintos proveedores
- Primera en probar tanto sus pollos como los de sus competidores con base en 52 factores de calidad cada semana
- Entre 1987 y 1993, las entregas a tiempo mejoraron 20%
- Construyó laboratorios analíticos y microbiológicos con tecnología de punta para el análisis de productos finales y para alimento
- Primera en desarrollar las mejores prácticas gerenciales para la seguridad de la comida en todas las áreas de la empresa
- Primera en desarrollar la viabilidad de comercializar la basura de las aves en pellets

Perdue Farms desarrolló una manera de reducir 50% el desperdicio vendiendo la parte líquida a un procesador de alimento para mascotas que lo cocina para obtener la proteína. El otro 50% es reciclado mediante un proceso de recuperación. En 1990, Perdue Farms invirtió $4.2 millones en mejorar sus instalaciones de tratamiento existentes con un sistema de tecnología de punta en sus plantas de Accomac, Virginia, y Showell, Maryland. Estas instalaciones utilizan aire caliente comprimido a 120 grados para hacer que los microbios digieran todos los rastros de amoniaco, incluso durante los fríos meses de invierno.

Hace más de diez años, la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional de Carolina del Norte citó a Perdue Farms por manejar un nivel inaceptable de lesiones por estrés repetitivo en sus plantas procesadoras de Lewiston y Robertsonville. Esto dio lugar a la creación de un importante programa de investigación en el que Perdue Farms trabajó con Health and Hygiene Inc., de Greensboro, Carolina del Norte, para aprender más sobre ergonomía, los movimientos repetitivos requeridos para realizar ciertos trabajos específicos. Los resultados son impactantes. Lanzado en 1991, después de dos años de desarrollo, el programa graba en video a los empleados de todas las plantas de Perdue Farms mientras trabajan, con el fin de describir y calificar el estrés que representan las distintas tareas. Aunque el costo para Perdue Farms ha sido muy alto, los resultados son muy positivos, pues el pago de compensaciones a los empleados disminuyó 44%, el tiempo perdido representa sólo 7.7% del promedio industrial, hubo una reducción de 80% de los casos serios de estrés repetitivo y el tiempo perdido por cirugías provocadas por lesiones de espalda disminuyó 80% (Shelley Reese, "Helping Employees get a Grip", *Business and Health*, agosto de 1998).

A pesar de estos avances, siguen surgiendo problemas serios. Algunos expertos solicitan medidas de conservación que limiten la densidad de corrales en un área determinada e incluso que exijan la interrupción de la producción en un porcentaje de corrales existentes. Como es obvio, esto sería muy difícil en las familias de granjeros, propietarias de corrales, y podría resultar en una menor cantidad de hectáreas dedicadas a la agricultura. Mientras trabajó con AgriRecycle Inc., de Springfield, Missouri, Perdue Farms desarrolló una posible solución. El plan es que las compañías avícolas procesen el desecho en pellets para utilizarlo como fertilizante. Esto permitiría las ventas de productos avícolas fuera de la región de producción, equilibrando mejor los insumos de grano. Los voceros calculan que hasta 120000 toneladas, casi una tercera parte del superávit de nutrientes al año producido en la Península DelMarVa, se podría vender a los productores de maíz en otras partes del país. Los precios se basarían en el mercado, pero podría ser hasta de 25 a 30 por tonelada, lo que sugiere una utilidad potencial menor. Aun así, prácticamente cualquier intento por controlar el problema incrementa el costo de la crianza de pollos, obligando a los procesadores avícolas

a buscar en otra parte donde la población de aves sea menos densa.

En general, la solución de los problemas ambientales de la industria representa por lo menos cinco desafíos mayores para el procesador avícola:

- Cómo conservar la confianza del consumidor de aves
- Cómo asegurarse de que las aves sigan siendo sanas
- Cómo proteger la seguridad de los empleados y el proceso
- Cómo satisfacer a los legisladores que necesitan demostrar a sus votantes que han emprendido acciones firmes frente a los problemas del ambiente
- Cómo mantener los costos en un nivel aceptable

Jim Perdue resume la posición de Perdue como sigue: "…no sólo debemos cumplir con las leyes ambientales tal como son en la actualidad, sino que debemos mirar hacia el futuro para asegurarnos de que no nos llevaremos ninguna sorpresa. Debemos tener la seguridad de que nuestra política ambiental es real (figura 1.16), que hay algo detrás de ella y que cumpliremos lo que decimos que vamos a hacer".

Logística y sistemas de información

La explosión de los productos avícolas y el número de clientes cada vez mayor en años recientes ejerce una gran presión sobre el sistema de logística existente, que se desarrolló en una época en la que había mucho menos productos, menos puntos de entrega y un volumen más bajo. De ahí que la empresa tenga una capacidad limitada para mejorar los niveles de servicio, no pueda respaldar un crecimiento mayor y no pueda introducir servicios innovadores que podrían ofrecer una ventaja competitiva.

En la industria avícola, las empresas enfrentan dos problemas significativos: tiempo y pronóstico. Las aves frescas tienen una vida en anaquel muy limitada, medida en días. Por tanto, los pronósticos deben ser muy precisos y las entregas deben ser a tiempo. Por una parte, un cálculo de los requerimientos muy conservador da como resultado escasez de productos. Los megaclientes, como Wal-Mart, quizá no toleran una escasez de productos que dé lugar a anaqueles vacíos y ventas perdidas. Por otro lado, si los cálculos son exagerados, el resultado son productos caducos que no se pueden vender y pérdidas para Perdue Farms. Una expresión común en la industria avícola es "lo vendes o lo hueles".

Los pronósticos siempre han sido muy difíciles en la industria avícola, porque el procesador necesita saber aproximadamente dieciocho meses antes la cantidad de pollos que se requerirá, con el fin de calcular el suministro y contratar a los productores que puedan proporcionar pollos vivos. La mayoría de los clientes (por ejemplo, tiendas de abarrotes y compradores del servicio de alimentos) tiene una planeación a un plazo mucho más corto. Además, no hay forma de que Perdue Farms sepa en qué momento los productores avícolas rivales darán un producto en particular a un precio especial, reduciendo las ventas de Perdue Farms o cuando el mal clima y algún otro problema imposible de controlar pueda reducir la demanda.

A corto plazo, la tecnología de información (TI) ha ayudado reduciendo la distancia entre el cliente y Perdue Farms. Desde 1987, las computadoras personales (PC) han ocupado un lugar en el escritorio de cada uno de los asociados de servicio al cliente, permitiéndole capturar los pedidos directamente. Después, se desarrolló un sistema para poner en contacto directo a cada despachador con cada uno de los camiones, de modo que pudiera tener información precisa sobre el inventario de productos y la ubicación de los camiones en todo momento. Ahora, la TI va más allá y reduce la distancia entre el cliente y el representante de servicios de Perdue Farms colocando una PC sobre el escritorio de cada uno de los clientes. Todos estos pasos mejoran la comunicación y acortan el tiempo desde el pedido hasta la entrega.

Para controlar todo el proceso de administración de la cadena de suministro, Perdue Farms adquirió un multimillonario sistema de tecnología de información que representa el mayor gasto en activos intangibles en la historia de la empresa. Este sistema de información integral de tecnología de punta requirió una remodelación total del proceso, proyecto que tomó dieciocho meses y requirió de la capacitación de 1 200 asociados. Las principales metas del sistema eran 1) facilitar y hacer más deseable para el cliente hacer negocios con Perdue Farms, 2) facilitar a los asociados de Perdue Farms la realización del trabajo y 3) eliminar del proceso el mayor costo posible.

Tendencias de la industria

La industria avícola se ve afectada por las tendencias regulatorias gubernamentales, industriales y del consumidor. En la actualidad, el pollo es el producto de carne número uno en Estados Unidos, con una participación de mercado de 40%. El estadounidense promedio consume alrededor de 36 kilogramos de pollo, 31 kilos de carne de res y 23 kilos de carne de cerdo al año (datos de USDA). Además, el pollo se ha convertido en la carne más popular del mundo. En 1997, la carne de aves estableció un récord de exportaciones de $2 500 millones. Aunque las exportaciones disminuyeron 6% en 1998, la reducción se atribuyó a la crisis financiera en Rusia y Asia, y los expertos en la industria alimenticia esperaban que se tratara de una recesión temporal. Por tanto, es evidente que el mercado mundial ofrece una oportunidad de crecimiento para el futuro.

Los organismos gubernamentales cuyas regulaciones tienen un impacto en la industria incluyen la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés) para la seguridad de los empleados y el Servicio de Inmigración y Naturalización (INS, por sus siglas en inglés) para los trabajadores indocumentados. La OSHA pone en vigor sus regulaciones mediante inspecciones periódicas, y aplica multas cuando detecta algún incumplimiento. Por ejemplo, una planta avícola de Hudson Foods fue multada por más de un millón de dólares debido a supuestas violaciones que provocan lesiones ergonómicas a sus trabajadores. El INS también recurre a inspecciones periódicas para encontrar a los trabajadores indocumentados, y calcula que los obreros ilegales que trabajan en la industria varían entre 3% y 78% de la fuerza de trabajo en cada planta. Las plantas que dan empleo a trabajadores indocumentados, sobre todo aquellas que han cometido la falta en varias ocasiones, pueden recibir cuantiosas multas.



FIGURA 1.16
Declaración de la política ambiental de Perdue Farms

Perdue Farms está comprometida con el cuidado del ambiente y comparte este compromiso con sus socios de las granjas familiares. Nos sentimos orgullosos con el liderazgo que ofrecemos a nuestra industria al resolver una gama completa de desafíos ambientales relacionados con el procesamiento de alimentos y la agricultura animal. Hemos invertido, y seguimos invirtiendo, millones de dólares en investigación, tecnología nueva, actualizaciones de equipo y concientización y educación, como parte de nuestro compromiso continuo de proteger el ambiente.

- Perdue Farms se encuentra entre las primeras compañías avícolas con un departamento de servicios ambientales dedicado. Nuestro equipo de gerentes ambientales es responsable de garantizar que cada una de las instalaciones de Perdue opera *cumpliendo al cien por ciento con las regulaciones y permisos ambientales aplicables*.
- Por medio de nuestra joint venture (empresa conjunta), Perdue AgriRecycle, Perdue Farms invierte $12 millones en la construcción de una planta de pellets única en su tipo en Delaware, que convertirá el desperdicio avícola en un fertilizante que se comercializará internacionalmente en regiones con una nutrición deficiente. La instalación, que servirá a toda la región de DelMarVa, está programada para iniciar operaciones en abril de 2001.
- Seguiremos explorando nuevas tecnologías que reducirán el consumo de agua en nuestras plantas de procesamiento sin comprometer la seguridad y calidad de los alimentos.
- Invertimos miles de horas-hombre en la educación de productores para ayudar a las familias de granjeros a administrar sus operaciones avícolas independientes de la forma más responsable posible con el ambiente. Además, es preciso que todos nuestros productores avícolas tengan planes para manejar los nutrientes y elaborar composta con las aves muertas.
- Perdue Farms fue una de las cuatro empresas avícolas que operan en Delaware que firmaron un acuerdo con los funcionarios de Delaware señalando el compromiso voluntario de nuestras empresas de ayudar a los productores avícolas independientes a manejar el exceso de desperdicio.
- Nuestro departamento de servicios técnicos realiza investigaciones continuas sobre la tecnología de alimentos como un medio de reducir los nutrientes en el desperdicio avícola. Ya logramos reducciones de fósforo que exceden con mucho el promedio industrial.
- Reconocemos que el impacto ambiental de la agricultura animal es más pronunciado en áreas en las que el desarrollo reduce la cantidad de tierra agrícola disponible para producir grano utilizado en alimento y aceptar nutrientes. Es por eso que consideramos a los productores independientes de grano y pollo socios de negocios vitales y nos esforzamos por preservar la viabilidad económica de la granja familiar.

En Perdue Farms, creemos que es posible conservar la granja familiar; ofrecer un suministro de alimentos seguro, abundante y accesible; así como proteger el ambiente. Sin embargo, creemos que esto es más factible que suceda cuando existe cooperación y confianza entre la industria avícola, la agricultura, los grupos ambientales y los funcionarios estatales. Esperamos que el esfuerzo de Delaware se convierta en un modelo a seguir por otros estados.

El futuro

En el siglo XXI, el mercado avícola será muy diferente al del pasado. Entender los deseos y necesidades de los miembros de la generación X y los eco-boomers serán clave para responder con éxito a estas diferencias.

La calidad seguirá siendo esencial. En la década de 1970, la calidad fue la piedra angular del exitoso programa de marketing de Frank Perdue para dar una marca a sus productos avícolas. Sin embargo, en el siglo XXI, la calidad no será suficiente. En la actualidad, los clientes esperan, e incluso exigen, que todos los productos sean de alta calidad. Por tanto, Perdue Farms planea utilizar el servicio al cliente para diferenciar aún más a la empresa. El enfoque será en aprender a ser indispensable para el cliente, reduciendo el costo del producto y entregándolo exactamente de la forma en que el cliente lo desea, donde y en el momento en que lo quiere. En resumen, como dice Jim Perdue: "Perdue Farms quiere convertirse en una empresa con la que es tan fácil hacer negocios que el cliente no tendrá ninguna razón para hacerlo con alguien más".

Agradecimientos: Los autores estamos en deuda con Frank Perdue, Jim Perdue y los numerosos asociados de Perdue Farms, quienes tan generosamente compartieron su tiempo e información sobre la empresa. Además, deseamos agradecer a los bibliotecarios anónimos de Blackwell Library, Salisbury State University, quienes revisan en forma regular los periódicos del área y los artículos archivados acerca de la industria avícola; la industria más importante en la Península DelMarVa. Sin su ayuda, este caso no hubiera sido posible.

*Adaptado de George C. Rubenson y Frank M. Shipper, Departamento de Administración y Marketing, Escuela de Negocios Franklin P. Perdue, Salisbury University.

Notas

1. Este caso está basado en Anthony Bianco y Pamela L. Moore: "Downfall: The Inside Story of The Management Fiasco at Xerox", *BusinessWeek* (5 de marzo de 2001), 82-92; Robert J. Grossman, "HR Woes at Xerox", *HR Magazine* (mayo de 2001), 34-45; Jeremy Kahn, "The Paper Jam from Hell", *Fortune* (13 de noviembre de 2000), 141-146; Pamela L. Moore, "She's Here to Fix the Xerox", *BusinessWeek* (6 de agosto de 2001), 47-48; Claudia H. Deutsch, "At Xerox, the Chief Earns (Grudging) Respect", *The New York Times* (2 de junio de 2002), sección 3, 1, 12; Olga Kharif, "Anne Mulcahy Has Xerox by the Horns", *BusinessWeek Online* (29 de mayo de 2003); Amy Yee, "Xerox Comeback Continues to Thrive", *Financial Times* (26 de enero de 2005), 30; "Developing Vision for an Organization", *The Bangkok Post* (11 de febrero de 2008), 1; Goerge Anders, "Corporate News; Business: At Xerox, Jettisoning Dividend Helped Company Out of a Crisis", *The Asian Wall Street Journal* (28 de noviembre de 2007), 6; Andrew Davidson, "Xerox Saviour in the Spotlight", *Sunday Times* (1 de junio de 2008), 6; Betsy Morris, "The Accidental CEO", *Fortune* (23 de junio de 2003), 58-67; Matt Hartley, "Copy That: Xerox Tries Again To Rebound", *The Globe and Mail* (7 de enero de 2008), B1; Anne Mulcahy Becomes the First Woman CEO to Receive *Chief Executive* Magazine's 'CEO of the Year' Award", *PR Newswire* (3 de junio de 2008); y "Xerox Marks Human Rights and Environmental Progress in Annual Citizenship Report", *Canada Newswire* (12 de noviembre de 2007), 1.
2. Matthew Karnitschnig, Carrick Mollenkamp y Dan Fitzpatrick, "Bank of America Eyes Merrill", *The Wall Street Journal* (15 de septiembre de 2008), A1; Carrick Mollenkamp y Mark Whitehouse, "Old-School Banks Emerge Atop New World of Finance", *The Wall Street Journal* (16 de septiembre de 2008), A1, A10.
3. Janet Adamy, "Man Behind Burger King Turnaround", *The Wall Street Journal* (2 de abril de 2008), B1; Phred Dvorak, "Theory & Practice: Experts Have a Message for Managers: Shake It Up", *The Wall Street Journal* (16 de junio de 2008), B8; Justin Scheck y Ben Worthen, "Hewlett-Packard Takes Aim at IBM", *The Wall Street Journal* (14 de mayo de 2008), B1.
4. Harry G. Barkema, Joel A. C. Baum y Elizabeth A. Mannix, "Management Challenges in a New Time", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (2002), 916-930.
5. Darrell Rigby y Barbara Bilodeau, "Bain's Global 2007 Management Tools and Trends Survey", *Strategy & Leadership* 35, núm. 5 (2007), 9-16.
6. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition", *Fast Company* (febrero de 2003) 91-97.
7. Jason Dean, "Upgrade Plan: Long a Low-Tech Player, China Sets Its Sights on Chip Making", *The Wall Street Journal* (17 de febrero de 2004), A1.
8. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap"; Pete Engardio, Aaron Bernstein, y Manjeet Kripalani, "Is Your Job Next?" *BusinessWeek* (3 de febrero de 2003), 50-60.
9. Pete Engardio, "Can the U.S. Bring Jobs Back from China?" *BusinessWeek* (30 de junio de 2008), 38ff.
10. Janet Adamy, "McDonald's Test Changes in $1 Burger As Costs Rise", *The Wall Street Journal* (4 de agosto de 2008), B1.
11. Lavonne Kuykendall, "Auto Insurers Paying Up to Compete For Drivers", *The Wall Street Journal* (9 de abril de 2008), B5.
12. Chris Serres, "As Shoppers Cut Back, Grocers Feel the Squeeze", *Star Tribune* (23 de julio de 2008), D1.
13. Bethany McLean, "Why Enron Went Bust", *Fortune* (24 de diciembre de 2001), 58-68; reporte de los resultados de las encuestas en "Honestly?!" de Patricia Wellington, *CIO* (15 de marzo de 2003), 41-42.
14. Mike Esterl, "Executive Derision: In Germany, Scandals Tarnish Business Elite", *The Wall Street Journal* (4 de marzo de 2008), A1.
15. John Hechinger, "Financial-Aid Directors Received Payments from Preferred Lender; Student Loan Xpress Puts Three Managers on Leave Amid Multiple Inquiries", *The Wall Street*

Journal (10 de abril de 2007), A3; y Kathy Chu, "3 Top Financial Aid Chiefs Suspended", *USA Today* (6 de abril de 2007), B1.
16. Kuykendall, "Auto Insurers Paying Up to Compete".
17. Bernard Wysocki Jr., "Corporate Caveat: Dell or Be Delled" *The Wall Street Journal* (10 de mayo de 1999), A1.
18. Andy Reinhardt, "From Gearhead to Grand High Pooh-Bah", *BusinessWeek* (28 de agosto de 2000), 129-130.
19. G. Pascal Zachary, "Mighty Is the Mongrel", *Fast Company* (julio de 2000), 270-284.
20. Russ Wiles, "Business Encourage Employees to Learn Spanish", *USA Today*, 7 de diciembre de 2008, http://www.usatoday.com/money/workplace/2007-12-08-spanish_n.htm?loc=interstitialskip, accesado el 17 de marzo de 2008.
21. Steven Greenhouse, N.Y. Times News Service, "Influx of Immigrants Having Profound Impact on Economy", *Johnson City Press* (4 de septiembre de 2000), 9; Richard W. Judy y Carol D'Amico, *Workforce 2020*: *Work and Workers in the 21st Century* (Indianápolis, Ind.: Hudson Institute, 1997); informe de las estadísticas en "Diversity Works", de Jason Forsythe, anuncio en suplemento especial para *The New York Times Magazine* (14 de septiembre de 2003), 75-100.
22. Howard Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 3.
23. Esta sección se basa principalmente en Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* (Nueva York: HarperBusiness, 1992); y Thomas Wolf, *Managing A Nonprofit Organization* (Nueva York: Fireside/Simon & Schuster, 1990).
24. Christine W. Letts, William P. Ryan y Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1999), 30-35.
25. Lisa Bannon, "Dream Works: As Make-a-Wish Expand Its Turf, Local Groups Fume", *The Wall Street Journal* (8 de julio de 2002), A1, A8.
26. Robert N. Stern y Stephen R. Barley, "Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate", *Administrative Science Quarterly* 41 (1996), 146-162.
27. Philip Siekman, "Build to Order: One Aircraft Carrier", *Fortune* (22 de julio de 2002), 180[B]-180[J].
28. Brent Schlender, "The New Soul of a Wealth Machine", *Fortune* (5 de abril de 2004), 102-110.
29. Schlender, "The New Soul of a Wealth Machine" y Keith H. Hammonds, "Growth Search", *Fast Company* (abril de 2003), 75-80.
30. Christopher Lawton, Yukari Iwatani Kane y Jason Dean, "Picture Shift: U.S. Upstart Take on TV Giants in Price War", *The Wall Street Journal* (15 de abril de 2008), A1.
31. El análisis a continuación tiene una fuerte influencia de Richard H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991); D.S. Pugh, "The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form?" *Organizational Dynamics* 1 (primavera de 1973), 19-34; y D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings y C. Turner, "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), 65-91.
32. Jaclyne Badal, "Can a Company Be Run As a Democracy? *The Wall Street Journal* (23 de abril de 2007), B1; John Huey, "Wal-Mart: Will It Take Over the World?" *Fortune* (30 de enero de 1989), 52-61; http://www.walmartstores.com, accesado el 28 de agosto de 2002.
33. Steve Lohr, "Who Pays for Efficiency?" *The New York Times* (11 de junio de 2007), H1.
34. T. Donaldson y L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review* 20 (1995), 65-91; Anne S. Tusi, "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), 458-483; Charles Fombrun y Mark Shanley, "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal* 33 (1990), 233-258; Terry Connolly, Edward J. Conlon y Stuart Jay Deutsch, "Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach", *Academy of Management Review* 5 (1980), 211-217.
35. Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know-Why Low Prices Have a High Cost", *Fast Company* (diciembre de 2003), 68-80.
36. Tusi, "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness".
37. Fombrun y Shanley, "What's in a Name?"
38. Gary Fields y John R. Wilke, "The Ex-Files: FBI's New Focus Places Big Burden on Local Police", *The Wall Street Journal* (30 de junio de 2003), A1, A12; y Susan Schmidt, Gary Fields, Elizabeth Williamson y Evan Perez, "FBI Used DNA to Link Anthrax to Suspect", *The Wall Street Journal* (4 de agosto de 2008), A1.
39. Roger L. M. Dunbar y William H. Starbuck, "Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them", *Organization Science* 17, núm. 2 (marzo-abril de 2006), 171-178.
40. Cynthia Crossen, "Early Industry Expert Soon Realized a Staff Has Its Own Efficiency", *The Wall Street Journal* (6 de noviembre de 2006), B1.
41. Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor And the Enigma of Efficiency* (Nueva York: Viking, 1997); Alan Farnham, "The Man Who Changed Work Forever", *Fortune* (21 de julio de 1997), 114; y Charles D. Wrege y Ann Marie Stoka, "Cooke Creates a Classic: The Story Behind F.W. Taylor's Principles of Scientific Management", *Academy of Management Review* (octubre de 1978), 736-749. Para un análisis sobre el impacto del manejo científico en la industria, gobierno y organizaciones no lucrativas estadounidenses, véase Mauro F. Guillèn, "Scientific Management's Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical", *Administrative Science Quarterly* 42 (1997), 682-715.
42. Gary Hamel, "The Why, What and How of Management Innovation", *Harvard Business Review* (febrero de 2006), 72-84.
43. Amanda Bennett, *The Death of the Organization Man* (Nueva York: William Morrow, 1990).
44. Ralph Sink, "My Unfashionable Legacy", *Strategy + Business* (otoño de 2007), http://www.strategy business.com/press/enewsarticle/enews122007?pg=0, accesado el 7 de agosto de 2008.
45. Dunbar y Starbuck, "Learning to Design Organizations".
46. Johannes M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal", *Research in Organizational Behavior* 14 (1992), 267-309.
47. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations: The Synthesis of the Research* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215-297; Henry Mintzberg, "Organization Design:

Fashion or Fit?” *Harvard Business Review* 59 (enero-febrero de 1981), 103-116; y Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Nueva York: The Free Press, 1989).
48. Parte de este análisis se basa en Toby J. Tetenbaum, “Shifting Paradigms: From Newton to Chaos”, *Organizational Dynamics* (primavera de 1998), 21-32.
49. William Bergquist, *The Postmodern Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
50. Basado en Tetenbaum, “Shifting Paradigms: From Newton to Chaos” y Richard T. Pascale, “Surfing the Edge of Chaos”, *Sloan Management Review* (primavera de 1999), 83-94.
51. Greg Jaffe, “Trial by Fire: On Ground in Iraq, Capt. Ayers Writes His Own Playbook”, *The Wall Street Journal* (22 de septiembre de 2004), A1.
52. David K. Hurst, *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995), 32-52.
53. Alan Deutschman, “Open Wide; The Traditional Business Organization Meets Democracy”, *Fast Company* (marzo de 2007), 40-41.
54. Ann Harrington, nota sobre QuikTrip, en Robert Levering y Milton Moskowitz “100 Bests Companies to Work For”, *Fortune* (20 de enero de 2003), 127-152.
55. Thomas Petzinger, *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace* (Nueva York: Simon & Schuster, 1999), 91-93; ídem, “In Search of the New World of Work”, *Fast Company* (abril de 1999), 214-220; Peter Katel, “Bordering on Chaos”, *Wired* (julio de 1997), 98-107; Oren Harari, “The Concrete Intangibles”, *Management Review* (mayo de 1999), 30-33; “Mexican Cement Maker on Verge of a Deal”, *The New York Times* (27 de septiembre de 2004), A8 y Joel Millman, “Hard Times for Cement Man”, *The Wall Street Journal* (11 de diciembre de 2008), A1.
56. Robert House, Denise M. Rousseau y Melissa Thomas-Hunt, “The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior”, *Research in Organizational Behavior* 17 (1995), 71-114.



Bettina Anzeletti

Parte 2

Propósito organizacional y diseño estructural

Capítulo 2

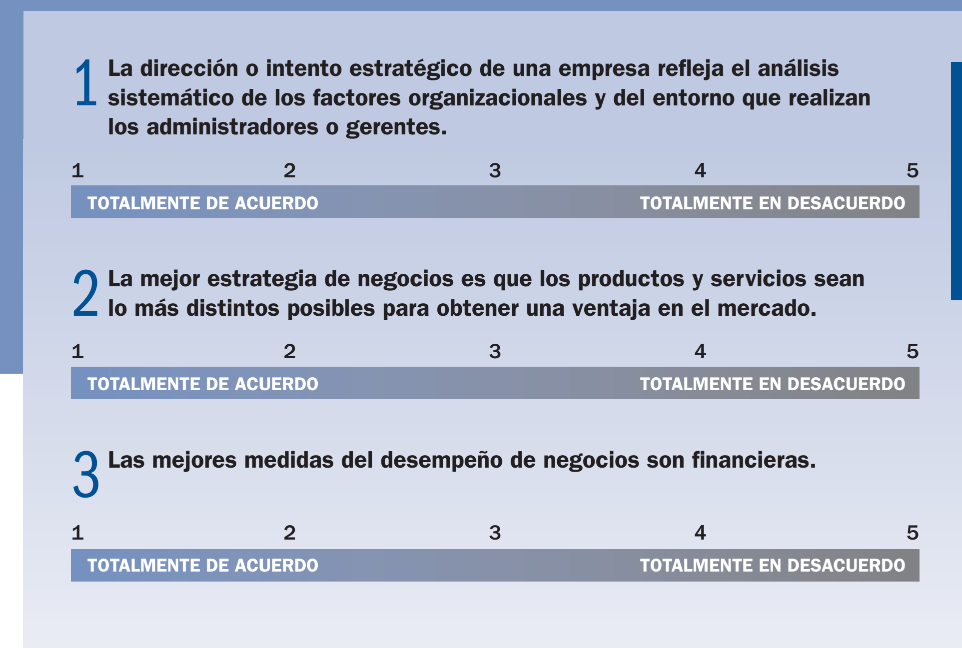
Estrategia, diseño organizacional y efectividad



Bettina Anzeletti

Preguntas de la administración por diseño

Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las afirmaciones siguientes:



Una de las principales responsabilidades de los gerentes es posicionar sus organizaciones hacia el éxito con el establecimiento de metas y estrategias que puedan mantener competitiva a la organización. Piense en MySpace. Empezó como el sitio de una red social, pero la nueva meta de los directivos es que sea un "portal social" del cual la red sólo es una parte. MySpace tiene muchos usuarios, pero los ingresos no han llegado tan rápido como les gustaría a los altos directivos de la empresa matriz Fox Interactive Media (propiedad de News Corporation). Para cumplir con las difíciles metas de ingresos, los cofundadores de la empresa, el CEO Chris DeWolfe y el presidente Tom Anderson, están expandiendo MySpace a videos generados por los usuarios, sociedades de marketing globales con marcas importantes como McDonald's, Harley-Davidson y State Farm Insurance, así como una joint venture (empresa conjunta) con las principales compañías de música. Otras metas incluyen reforzar el negocio de telefonía móvil de la empresa y revitalizar el sitio web de modo que sea más fácil de usar y amable para la publicidad. Aún así, incluso durante la elaboración de este libro, podrían cambiar las metas y la dirección estratégicas de MySpace. "Somos una empresa que debe moverse con celeridad", afirma Anderson.[1]

Propósito de este capítulo

Los altos directivos brindan rumbo a las organizaciones. Establecen metas y preparan los planes para que sus organizaciones las alcancen. El propósito de este capítulo es ayudarle a entender los tipos de metas que buscan las organizaciones y algunas de las estrategias competitivas que los gerentes buscan a fin de alcanzar dichas metas. Se presentará una descripción general de la administración estratégica, se estudiarán dos marcos significativos para determinar la acción estratégica y ver cómo las estrategias afectan el diseño organizacional. Asimismo, en el capítulo se describen los modelos más comunes para medir la efectividad de los esfuerzos organizacionales. Para administrar bien las organizaciones, los gerentes deben tener un sentido claro de cómo medir la efectividad.

EL ROL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Una **meta organizacional** es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr.[2] Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización.

Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. Este objetivo y la dirección dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización. De hecho, *la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante*.[3] Los gerentes de nivel medio hacen lo mismo para los principales departamentos dentro de los lineamientos proporcionados por la alta gerencia. En la figura 2.1 se presentan las relaciones mediante las cuales los altos directivos ofrecen la dirección y posteriormente el diseño.

Por lo general, el proceso para establecer la dirección empieza con una evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo, como la cantidad de cambios, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos, que se analizarán con más detalle en el capítulo 4. De igual modo, los altos directivos evalúan las fortalezas y debilidades para definir la competencia distintiva de la empresa en comparación con otras empresas de la industria. Este análisis competitivo de los entornos interno y externo es uno de los conceptos fundamentales de la administración estratégica.[4]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 La dirección o intento estratégico de una empresa refleja el análisis sistemático de los factores organizacionales y del entorno que realizan los administradores o gerentes.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Las mejores estrategias provienen del análisis sistemático de las fortalezas y debilidades organizacionales combinadas con el análisis de oportunidades y amenazas en el entorno. Un estudio cauteloso combinado con el conocimiento experto (expertise) permite que los altos directivos decidan sobre metas y estrategias específicas.

El siguiente paso es definir y articular el intento estratégico de la organización. Lo anterior incluye definir una misión general y metas oficiales con base en el ajuste correcto entre las oportunidades externas y las fortalezas internas. Los líderes posteriormente formulan estrategias y metas operativas específicas que definen la forma en que la organización debe cumplir con su misión en general. En la figura 2.1, el diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias de modo que la atención y los recursos de la organización se enfoquen constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas.

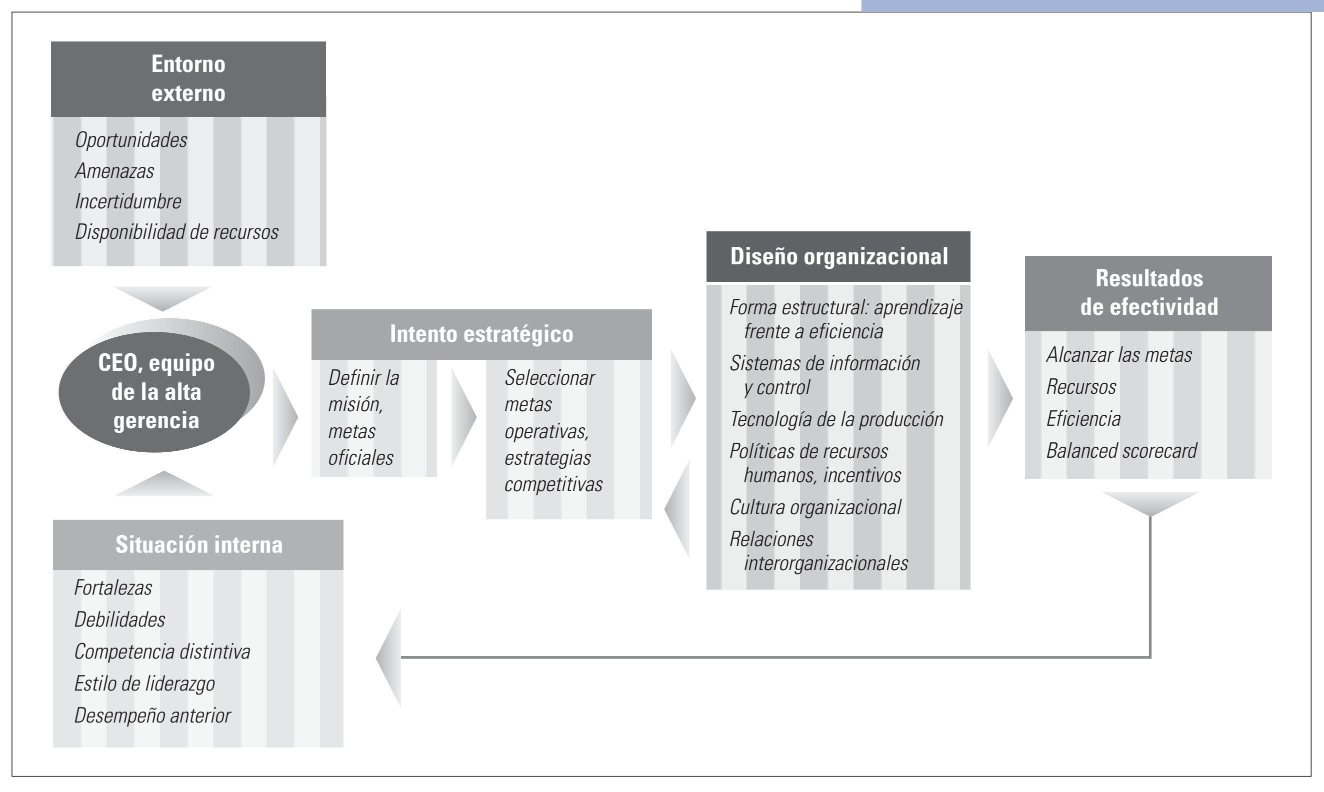
El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia, según lo analizado en el capítulo 1, así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones. Los cambios en la estructura, la tecnología, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos entre organizaciones se analizarán en capítulos posteriores. Asimismo, observe la flecha de la figura 2.1 que va del diseño organizacional de regreso al intento estratégico. Lo anterior

significa que las estrategias con frecuencia se crean de la estructura actual de la organización, de modo que el diseño actual limita las metas y estrategia. Sin embargo, las nuevas metas y la estrategia más que a menudo se seleccionan con base en las necesidades del entorno, y la alta dirección entonces intenta rediseñar la organización a fin de alcanzar los fines.

Por último, en la figura 2.1 se muestra cómo los gerentes evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado en el que la organización cumple con sus metas. Esta figura refleja las formas más populares de determinar el desempeño, cada una de las cuales se analiza más adelante en este capítulo. Aquí es importante observar que las mediciones del desempeño retroalimentan al entorno interno, de modo que la alta gerencia evalúa el desempeño anterior de la organización para así establecer nuevas metas y la dirección estratégica a futuro.

El rol de los altos directivos es importante porque los gerentes pueden interpretar el entorno de forma diferente y preparar distintas metas. Por ejemplo, un nuevo presidente ejecutivo (CEO) de Borders Group consideró que el minorista de libros estaba pasando por alto una oportunidad al centrarse en las tiendas de tabique y mortero y no poner tanta atención al mundo en línea de los libros al menudeo. Cuando George Jones asumió el puesto de CEO, de inmediato vio el comercio electrónico como "un componente necesario de nuestra empresa". Borders dio por terminada su alianza con Amazon.com y reabrió su propio sitio web registrado. Esto dio a los miembros de Borders Rewards la oportunidad de obtener beneficios en línea, que no recibían a través de Amazon. Con el objetivo de ser una fuerza en la venta de libros en línea, Borders abandonó su estrategia

FIGURA 2.1
Rol de la alta gerencia en la dirección, el diseño y la efectividad organizacionales



Fuente: Adaptado de Arie Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design", manuscrito sin publicar, Universidad de Duke, 1990; y Arie Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model", *Organization Studies* 15, núm. 2 (1994), 183-212.

de expandir el concepto de súper librería, vendió la mayoría de sus librerías en el extranjero y cerró varias más en Estados Unidos.[5]

Las decisiones que toman los altos directivos respecto a las metas, las estrategias y el diseño organizacionales influyen en gran medida en la efectividad organizacional. Recuerde que las metas y la estrategia no están fijas ni se dan por un hecho. Los gerentes de niveles alto y medio deben elegir metas para sus respectivas unidades y la capacidad de tomar buenas decisiones determina ampliamente el éxito de la empresa. El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia, además de que determina el éxito organizacional.

PROPÓSITO ORGANIZACIONAL



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Establecer y comunicar la misión y las metas organizacionales. Dar a conocer las metas oficiales para proporcionar una declaración de la misión de la organización a los constituyentes externos. Dar a conocer las metas operativas para proporcionar una dirección interna, lineamientos y normativas de desempeño para los empleados.

Todas las organizaciones, como MySpace, Johnson & Johnson, Google, Universidad de Harvard, la Iglesia Católica, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, la lavandería local y la charcutería existen por un propósito, que puede denominarse como la meta general o misión. Diversas partes de la organización establecen sus propias metas y objetivos a fin de cumplir con la meta general, misión o propósito de la organización.

Intento estratégico

Existen muchos tipos de metas en las organizaciones y cada tipo desempeña una función diferente. Sin embargo, a fin de alcanzar el éxito, las metas y estrategias organizacionales se centran en el intento estratégico. **Intento estratégico** significa que las energías y recursos de la organización están dirigidas a una meta enfocada, de unificación y convincentemente general.[6] Los ejemplos de las metas ambiciosas que demuestran un intento estratégico son la visión de Komatsu para "Encerrar un Caterpillar", de Canon para "Vencer a Xerox" y de Coca-Cola para "Colocar una Coca al alcance de todo consumidor en el mundo".[7] El intento estratégico ofrece un enfoque para que la gerencia actúe. Tres aspectos relacionados con el intento estratégico son la misión, la competencia central y la ventaja competitiva.

Misión. La meta global de una organización con frecuencia se denomina **misión**; el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión en ocasiones se conoce como **metas oficiales**, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr. Las declaraciones de las metas oficiales por lo general definen operaciones de negocios y se pueden enfocar en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. Ya sea que se llame declaración de la misión o metas oficiales, en muchas ocasiones se tiene por escrito en un manual de políticas o el informe anual la declaración general de la organización respecto a su objetivo y filosofía. La declaración de misión de State Farm se presenta en la figura 2.2. Observe cómo se definen la misión general, los valores y la visión.

Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación.[8] La *declaración de misión* comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa así como lo que busca alcanzar. Una declaración de misión comunica la legitimidad de los grupos de interés internos y externos que puedan integrarse o se comprometan con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecidos. La mayoría de los principales líderes quiere que los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y la comunidad local los vean de modo favorable y el concepto de legitimidad representa un rol crítico.[9] En el mundo corporativo de la actualidad de confianza debilitada, regulación en incremento y preocupación por el entorno natural,



FIGURA 2.2
Declaración de misión de State Farm

SEGUROS STATE FARM
Nuestra misión, nuestra visión y nuestros valores compartidos

La **misión de State Farm** es ayudar a que las personas manejen los riesgos de la vida diaria, se recuperen de lo inesperado y realicen sus sueños.

Somos personas que hacen que su negocio sea un buen vecino; que construyen una empresa premier vendiendo y manteniendo promesas a través de sus socios de marketing, quienes integran diversos talentos y experiencias a nuestro trabajo de dar servicio al cliente de State Farm.

Nuestro éxito está construido sobre cimientos de valores compartidos: servicio y relaciones de calidad, confianza mutua, integridad y solidez financiera.

Nuestra visión para el futuro es ser la primera y mejor opción para el cliente en los productos y servicios que ofrecemos. Seguiremos siendo el líder en la industria de seguros y seremos el líder en el área de los servicios financieros. Las necesidades de nuestros clientes determinarán nuestro camino. Nuestros valores serán nuestra guía.

Fuente: "News and Notes from State Farm", Departamento de Asuntos Públicos, 2500 Memorial Boulevard, Murfreesboro, TN 37131.

numerosas organizaciones se enfrentan a la necesidad de redefinir su misión a fin de dar énfasis al propósito de la empresa en términos más financieros.[10] Por lo general, las empresas donde los gerentes se guían honestamente por las declaraciones de misión enfocadas en un objetivo social superior como "Restaurar a las personas a una vida completa y saludable" de Medtronic o la de "Ayudar a que las personas vivan con más seguridad, vidas más seguras" de Liberty Mutual atraen a más empleados, se entablan mejores relaciones con externos y hay un mejor desempeño en el mercado a largo plazo.[11]

Ventaja competitiva. El objetivo general del intento estratégico es ayudar a que la organización logre una ventaja competitiva sostenible. La **ventaja competitiva** se refiere a lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distintiva para cumplir las necesidades del cliente en el mercado. La estrategia cambia necesariamente con el tiempo para ajustarse a las condiciones del entorno y los buenos gerentes prestan mucha atención a las tendencias que pudieran requerir cambios en la operación de la empresa. Los gerentes analizan a los competidores y los entornos interno y externo para encontrar las *aperturas competitivas* potenciales y saber cuáles son las nuevas capacidades que necesita la organización a fin de aventajar a las demás empresas en la industria.[12] Piense en cómo los gerentes de Walgreens modifican sus metas y estrategia para mantener una ventaja competitiva.



Walgreens

Durante décadas, Walgreens ha logrado satisfactoriamente, mediante metas estratégicas, abrir tiendas locales ubicadas convenientemente más rápido que la competencia y surtir más recetas que cualquier otra cadena de farmacias. Pero hace poco se enfrentó a una mayor competitividad de los rivales y a una economía estadounidense debilitada, por lo cual los gerentes de la cadena empezaron a buscar aperturas competitivas que pudieran permitir el crecimiento de la empresa.

En lugar de sólo surtir recetas, Walgreens redefine su intento estratégico para convertirse en un gran proveedor de cuidado para la salud. Empezó por abrir farmacias en hospitales e instalaciones

(continúa)

de vida asistida y ofrecer inyecciones para gripe y otras vacunas en las tiendas. Luego la empresa estableció las clínicas Take Care Health Clinics para ofrecer servicios de salud básicos dentro de 136 tiendas de Walgreens. Ahora los gerentes actúan más agresivamente en la industria del cuidado de la salud al comprar empresas que operan centros de atención médica en corporaciones grandes. Estos centros ofrecen todo, desde el tratamiento para enfermedades simples hasta la asesoría a empleados sobre el manejo de enfermedades crónicas. Los gerentes de Walgreens ven una gran oportunidad. “En Estados Unidos hay más de 7 600 oficinas con más de 1 000 empleados que pueden apoyar al centro de atención médica”, dijo Jeffrey Rein, CEO.

Rein prevé concentrar en Walgreens varias operaciones como servicios básicos de surtido de recetas, clínicas en las tiendas, farmacéuticos de especialidad y centro de atención médica en el lugar de trabajo, usando registros electrónicos médicos y de prescripción, de modo que la empresa satisfará una amplia gama de necesidades de cuidados de la salud de los clientes.[13] ■

Los conocimientos sólidos de servicio al cliente y de farmacéuticos de primera clase siempre han sido las principales fortalezas de Walgreens. Ahora estas competencias se aplican en una escala más extensa conforme la empresa se incorpora a la industria más grande de cuidados de la salud. Al igual que en Walgreens, los gerentes hacen un esfuerzo por desarrollar las estrategias que se enfoquen en sus competencias centrales a fin de obtener una ventaja competitiva.

Competencia central. La **competencia central** de una empresa es algo que una organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores. Una competencia central puede ser en el área de investigación y desarrollo superiores, conocimiento experto en tecnología, eficiencia en el proceso o excepcional servicio al cliente.[14] En VF, una compañía grande de ropa, propietaria de Vanity Fair, Nautica, Wrangler y The North Face, la estrategia se centra en las competencias centrales de eficiencia operativa y conocimientos de comercialización de la empresa. Por ejemplo, cuando VF compró The North Face, sus sistemas de distribución eran tan deficientes, que recibían ropa para esquiar a finales de invierno y equipo para acampar a finales de verano. El margen de utilidad de operación de la empresa fue de 35% negativo. Los gerentes de VF repotenciaron los sistemas de fuentes de abastecimiento, distribución y financieros y en cinco años se duplicaron las ventas a 500 millones de dólares y los márgenes de utilidad mejoraron a un saludable 13%.[15] Gaylord Hotels, que cuenta con un hotel grande y varios centros de convenciones en diversos estados así como el complejo Opryland cerca de Nashville, Tennessee, prospera gracias a la competencia central de ofrecer un servicio excepcional a reuniones de grandes grupos.[16] Robinson Helicopter tiene éxito gracias a sus conocimientos tecnológicos superiores sobre la construcción de helicópteros pequeños de dos plazas utilizados para todo, desde patrullas de policía en Los Ángeles hasta arrear ganado en Australia.[17] En cada caso, los líderes identificaron lo que hace especialmente bien su empresa y crearon la estrategia en torno a ello.

Metas operativas

La misión y metas globales de la organización ofrecen una base para el desarrollo de metas operativas más específicas. Las **metas operativas** designan los fines buscados a través de los procedimientos de operación reales de la organización y explican lo que pretende hacer la organización.[18] Las metas operativas describen los resultados específicos mensurables y con frecuencia se refieren al corto plazo. Las metas operativas por lo general pertenecen a las tareas primarias que debe realizar una organización.[19] Las metas específicas de cada tarea primaria ofrecen dirección para las decisiones cotidianas y las actividades en los departamentos. Las metas operativas típicas incluyen metas de desempeño, recursos, mercado, desarrollo de los empleados, productividad y para la motivación y el cambio.

Desempeño general. La rentabilidad refleja el desempeño general de las organizaciones comerciales. La rentabilidad se puede expresar en términos de utilidad neta, utilidad por acción o rendimiento sobre la inversión. Otras metas de desempeño generales son el crecimiento y el volumen de producción. El crecimiento pertenece al incremento en las ventas o utilidades con el tiempo. El volumen corresponde a las ventas totales o la cantidad de productos o servicios proporcionados. Por ejemplo, Jelly Belly Candy Company, que prácticamente creó el mercado de dulces de goma gourmet, tiene la meta de incrementar sus ventas 25% para llegar a 200 millones de dólares en 2010. Las metas relacionadas incluyen introducir nuevas líneas de dulces y las gomas Jelly Beans a más tiendas minoristas.[20]

Las organizaciones gubernamentales y aquellas sin fines de lucro, como las oficinas de servicio social o los sindicatos, no tienen metas de rentabilidad, pero sí tienen metas que intentan especificar la prestación de los servicios a los clientes o miembros dentro de niveles de gasto específicos. El Internal Revenue Service (Servicio de Administración Tributaria de Estados Unidos) tiene como meta dar respuestas precisas al 85% de las preguntas de los contribuyentes acerca de las nuevas leyes fiscales. Las metas de crecimiento y volumen también pueden ser indicadores del desempeño general en organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, la expansión de sus servicios a clientes nuevos es una meta principal para muchas oficinas de servicio social.

Recursos. Las metas de recursos pertenecen a la adquisición del material y recursos financieros necesarios para el entorno. Pueden implicar la obtención de financiamiento para la construcción de plantas nuevas, encontrar recursos menos caros para materias primas o la contratación de graduados en tecnología de la más alta calidad. Las metas de recursos para la Universidad de Stanford incluyen atraer estudiantes y profesores de primera. Las metas de recursos de fabricantes automotores como Honda Motor Company y Toyota Motor Corporation son obtener autopartes de alta calidad a un bajo costo. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, las metas de recursos podrían incluir el reclutamiento de voluntarios dedicados y la expansión de la base de financiamiento de la organización.

Mercado. Las metas de mercado se relacionan con la participación o la posición que la organización desea tener en éste. Las metas de mercado son responsabilidad principalmente de los departamentos de marketing, ventas y publicidad. En la industria de los juguetes, Mega Bloks Inc. de Canadá alcanzó su meta al duplicar su participación en el mercado de los bloques de construcción de juguetes a 30%. El gigante de la industria, LEGO Group de Dinamarca, reevalúa sus estrategias en un afán por recuperar la participación de mercado perdida.[21] Las metas de mercado también se pueden aplicar a organizaciones sin fines de lucro. El Cincinnati Children's Hospital Medical Center, no satisfecho con un rol regional limitado en la atención médica, obtuvo una creciente participación del mercado nacional al desarrollar su conocimiento experto en el nicho del tratamiento de condiciones raras y complejas y enfocarse incesantemente en la calidad.[22]

Desarrollo de los empleados. El desarrollo de los empleados se refiere a la capacitación, promoción, seguridad y crecimiento de los mismos. Incluye a directivos y trabajadores. Las metas sólidas de desarrollo de los empleados son características comunes de las organizaciones que normalmente aparecen en la lista de las "100 mejores empresas para las cuales trabajar" de la revista *Fortune*. Por ejemplo, Wegmans Food Markets, propiedad familiar, que apareció en la lista cada año desde su creación y que en 2007 fue considerada por Food Network como la principal cadena de supermercados de la nación tiene un lema, "Primero son los empleados, después los clientes", refleja el énfasis de la empresa en las metas de desarrollo de los empleados.[23]

Productividad. Las metas de productividad se refieren a la cantidad de producción obtenida de los recursos disponibles. Normalmente describen la cantidad de entradas

de recursos requerida para alcanzar los resultados deseados y, por tanto, se establecen en términos de "costo por una unidad de producción", "unidades producidas por empleado" o "costo de recursos por empleado". Los gerentes de Akamai Technologies, que vende servicios de entrega de contenido en la web, vigilan muy de cerca las ventas por empleado para ver si la empresa cumple con las metas de productividad. Timothy Weller, director de finanzas de Akamai, considera esta estadística como "la forma más sencilla de medir la productividad de un empleado".[24]

Innovación y cambio. Las metas de innovación se refieren a la flexibilidad interna y la preparación para adaptarse a cambios inesperados en el entorno. Las metas de innovación con frecuencia se definen con respecto al desarrollo de nuevos servicios, productos o procesos de producción específicos. Procter & Gamble adopta un nuevo enfoque para la innovación en el que recibe ideas de empresarios e investigadores externos. Los directivos establecieron la meta de obtener 50% de la innovación de la empresa fuera de la organización para 2010, hasta cerca de 35% en 2004 y sólo 10% en 2000.[25]

Las organizaciones con éxito emplean una serie de metas operativas equilibradas. Aun cuando las metas de rentabilidad son importantes, es posible que algunas de las mejores empresas de la actualidad reconozcan que un enfoque fijo en el rubro de la utilidad neta no sea la mejor forma de lograr un alto desempeño. Las metas de innovación y cambio son cada vez más importantes, a pesar de que inicialmente pueden provocar una *disminución* de las utilidades. Las metas de desarrollo de los empleados son cruciales para ayudar a mantener una fuerza de trabajo motivada y comprometida.

La importancia de las metas

Las metas oficiales y las operativas son importantes para la organización, aunque sus propósitos sean muy diferentes. Las metas oficiales y las declaraciones de misión describen un sistema de valores de la organización y establecen un propósito general y visión; las metas operativas representan las principales tareas de la organización. Las metas oficiales legitiman la organización; las metas operativas son más explícitas y bien definidas, y sirven para varios propósitos específicos, según lo descrito en la figura 2.3. Por un lado, las metas ofrecen a los empleados un sentido de dirección, de modo que saben hacia dónde van. Esto puede ayudar a motivarlos hacia metas específicas y resultados importantes. En varios estudios se demuestra que las altas metas específicas pueden aumentar significativamente el desempeño del empleado.[26] A las personas les gusta tener un enfoque para sus actividades y esfuerzos. Veamos el caso de Guitar Center, un minorista de rápido crecimiento en Estados Unidos. Cada mañana, los gerentes establecen metas específicas para los equipos de ventas de cada tienda de Guitar Center y los empleados hacen lo necesario, excepto que la empresa pierda dinero, para alcanzar las metas. El mantra no escrito de Guitar Center de "Acepte el trato" significa que los vendedores están capacitados para aceptar cualquier trato redituable, incluso con márgenes tan delgados como una navaja, para cumplir con las metas de ventas del día.[27]

FIGURA 2.3
Tipo y propósito de las metas

Tipo de metas	Propósito de las metas
Metas oficiales, misión:	Legitimidad
Metas operativas:	Dirección y motivación del empleado
	Lineamientos para las decisiones
	Estándar de desempeño

Otro propósito importante de las metas es actuar conforme a los lineamientos para el comportamiento del empleado y la toma de decisiones. Las metas apropiadas pueden actuar como una serie de limitaciones en el comportamiento individual y en las acciones de modo que los empleados se comporten dentro de los límites aceptables para la organización y una sociedad más grande.[28] Ayudan a definir las decisiones apropiadas respecto a la estructura organizacional, innovación, bienestar o crecimiento del empleado. Por último, las metas ofrecen un estándar de evaluación. El nivel de desempeño organizacional, ya sea en términos de utilidades, unidades producidas, grado de satisfacción del empleado, nivel de innovación o número de quejas del cliente, necesita una base para la evaluación. Las metas operativas proporcionan este estándar de medición.

MARCO DE REFERENCIA PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA Y EL DISEÑO

A fin de respaldar y cumplir con el intento estratégico la organización y mantener a las personas enfocadas en la dirección determinada por la misión, visión y metas operativas organizacionales, los gerentes deben seleccionar las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que la organización logre su objetivo y las metas dentro de su entorno competitivo. En esta sección se estudian algunos modelos prácticos para seleccionar la estrategia y el diseño. El cuestionario del cuadro "¿Cómo se ajusta usted al diseño?" le darán cierta idea acerca de sus propias competencias de administración estratégica.

Una **estrategia** es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Algunos directivos consideran las metas y estrategias como intercambiables, pero para efectos de este libro, las *metas* son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las *estrategias* definen cómo llegar a dicho fin. Por ejemplo, una meta podría ser alcanzar el 15% anual de crecimiento en ventas; las estrategias para lograr dicha meta podrían incluir publicidad dirigida para atraer clientes nuevos, motivar a los vendedores para aumentar el tamaño promedio de las compras de los clientes y adquirir otros negocios que generen productos similares. Las estrategias pueden incluir cualquier número de técnicas para alcanzar la meta. La esencia de formular las estrategias es elegir si la organización realizará actividades diferentes a las de sus competidores o ejecutará actividades semejantes de manera más eficiente que su competencia.[29]

Dos modelos para formular las estrategias son el modelo de Porter de las estrategias competitivas y la tipología estratégica de Miles y Snow. Cada uno ofrece un marco para una acción competitiva. Después de describir ambos modelos, se analizará cómo la opción de elegir estrategias influye en el diseño de la organización.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Una vez definidas las metas, seleccionar las estrategias para alcanzarlas. Definir estrategias específicas con base en las estrategias competitivas de Porter o la tipología estratégica de Miles y Snow.

Estrategias y fuerzas competitivas de Porter

Un modelo conocido y eficaz para formular la estrategia es el modelo de las estrategias y fuerzas competitivas de Porter. Michael E. Porter estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las cinco fuerzas del entorno de la industria.[30] Porter encontró que las siguientes fuerzas determinan la posición de una empresa frente a los competidores de la industria:

- *La amenaza de nuevos competidores*. Las organizaciones establecidas pueden sentir presión generada por la amenaza de nuevos competidores a una industria, lo que podría llevarlos a mantener los precios bajos o aumentar su nivel de inversión. Por ejemplo, cuando los directivos de Nike se enteraron de que Under Armour, la

compañía de ropa deportiva de rápido crecimiento, pensaba entrar al negocio de la venta de calzado deportivo, de inmediato invirtieron para revivir la abandonada categoría *cross training* mediante el diseño del nuevo calzado SPARQ.[31]

¿Cómo adapta usted el diseño?

Su fortaleza de estrategia/desempeño

Como gerente en potencia, ¿cuáles son sus fortalezas respecto a la formulación e implementación de estrategias? Para enterarse, piense en *cómo manejar sus desafíos y problemas* en su trabajo escolar o empleo. Después, encierre en un círculo *a* o *b* para cada uno de los siguientes elementos dependiendo de cuál describe mejor su comportamiento. No hay respuestas correctas o incorrectas. Responda a cada elemento según el que mejor describa su respuesta a situaciones laborales.

1. Cuando llevo un registro, suelo:
- **a.** tener mucho cuidado con la documentación.
- **b.** ser más descuidado con la documentación.

2. Si dirijo un grupo o proyecto,
- **a.** tengo la idea general y dejo que otros resuelvan cómo hacer las tareas.
- **b.** procuro entender las metas específicas, los plazos y los resultados esperados.

3. Mi forma de pensar podría describirse como
- **a.** pensador lineal, que va de la A a la B a la C.
- **b.** como grillo, que salta de una idea a otra.

4. En mi oficina o casa, mis cosas están
- **a.** aquí y allá en varios cúmulos.
- **b.** colocadas pulcramente o al menos en un orden razonable.

5. Me enorgullece desarrollar
- **a.** formas para superar un obstáculo a una solución.
- **b.** nuevas hipótesis acerca de la causa subyacente de un problema.

6. Ayudo mejor a la estrategia si me aseguro de que haya
- **a.** apertura a una amplia variedad de suposiciones e ideas.
- **b.** constancia cuando se implementen ideas nuevas.

7. Una de mis fortalezas es
- **a.** el compromiso de que funcionen las cosas.
- **b.** el compromiso de un sueño para el futuro.

8. Soy más eficaz cuando me concentro en
- **a.** inventar soluciones originales.
- **b.** hacer mejoras prácticas.

Puntuación: Para la fortaleza de un *formulador estratégico*, anote un punto por cada respuesta "a" encerrada en un círculo para las preguntas 2, 4, 6, y 8 y por cada "b" encerrada en un círculo para las preguntas 1, 3, 5 y 7. Para la fortaleza de un *implementador estratégico*, anote un punto por cada "b" encerrada en un círculo para las preguntas 2, 4, 6 y 8 y para cada "a" encerrada en un círculo para las preguntas 1, 3, 5 y 7. ¿Cuál de sus dos calificaciones es mayor y por cuánto? La calificación más alta indica su *fortaleza estratégica*.

Interpretación: Un formulador y un implementador son dos formas importantes en que los gerentes producen valor a la administración y efectividad estratégicas. Los gerentes con fortalezas de implementador suelen trabajar en metas operativas y desempeño para realizar las actividades con mayor eficiencia y confiabilidad. Los gerentes con la fortaleza de formulador se enfocan en las estrategias fuera del cuadro y piensan más en la misión, la visión y los adelantos espectaculares. Ambos estilos son esenciales para la administración estratégica y la efectividad organizacional. Los formuladores estratégicos con frecuencia emplean sus habilidades para crear estrategias y modelos nuevos, mientras los implementadores estratégicos con frecuencia trabajan con las mejoras estratégicas, la implementación y la medición.

Si la diferencia entre sus dos calificaciones es de dos o menos, tiene un estilo equilibrado como implantador/formulador y trabaja bien en ambas áreas. Si la diferencia es de 4-5, tiene un estilo moderadamente fuerte y quizá trabaje mejor en el área de su fortaleza. Y si la diferencia es de 7-8, tiene una fortaleza distintiva y seguramente quisiera contribuir en el área de su fortaleza en vez del dominio opuesto.

Fuente: Adaptado de Dorothy Marcic y Joe Seltzer, *Organizational Behavior: Experiences and Cases* (South-Western, 1998), 284-287 y William Miller, *Innovation Styles* (Global Creativity Corporation, 1997).

La amenaza de la entrada en una industria depende ampliamente de la cantidad y el grado de obstáculos potenciales, como el costo. Por ejemplo, es mucho más costoso entrar en la industria de la manufactura automotriz que iniciar una cafetería de especialidad.

- *El poder de los proveedores*. Los proveedores grandes y poderosos pueden fijar precios altos, limitar los servicios o la calidad y cambiar los costos a sus clientes, conservando así más del valor para sí mismos. La concentración de los proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores significativos para determinar el poder del proveedor. Por ejemplo, el único proveedor de materiales o información para una empresa tendrá un gran poder. Nielsen Company adquirió mucho poder con las cadenas de televisión porque hasta hace poco era el único proveedor de datos sobre los índices de audiencia que utilizan los directivos de las cadenas para tomar decisiones respecto a la publicidad o programación. El poder de Nielsen se redujo en fecha recientes debido a problemas de control de calidad, además de la amenaza que representa TiVo, un proveedor de reproductores de video digital que empezó a ofrecer a las cadenas sus datos detallados de público e índices de audiencia.[32]
- *El poder de los compradores*. Los clientes poderosos, el reverso de los proveedores poderosos, pueden obligar a reducir los precios, exigir una mejor calidad o servicio y hacer aumentar los costos para la organización proveedora. Por ejemplo, Wal-Mart es tan poderosa que fácilmente puede presionar las tuercas a los fabricantes que proveen sus productos para venta en sus tiendas.
- *La amenaza de sustitutos*. Los cambios de costos, nuevas tecnologías y tendencias sociales pueden influir en el poder de las alternativas y sustitutos para el producto o servicio, lo cual desviará la lealtad de los compradores y otros cambios del entorno. Las compañías farmacéuticas están bajo una tremenda presión de la competencia de genéricos puesto que en años recientes vencieron las patentes de muchos medicamentos comunes.[33] Los proveedores de servicios de telefonía de larga distancia convencionales se han visto afectados por lo económico de los servicios de telefonía a través de Internet.
- *Rivalidad entre los competidores existentes*. Además de la diferencia de costos y productos, las cuatro fuerzas anteriores influyen en la rivalidad entre los competidores. Porter se refiere a la "fiesta masiva de la publicidad" cuando describe el toma y daca por la posición que se da entre rivales acérrimos dentro de una industria. La rivalidad entre Coca y Pepsi es un ejemplo famoso. Coca tuvo un gran acierto con su patrocinio en los Juegos Olímpicos de Beijing, pero la creatividad en marketing de Pepsi logró que muchos chinos también la consideraran un patrocinador oficial.[34]

Al buscar la ventaja competitiva en estas cinco fuerzas, Porter postula que una empresa puede adoptar una de tres estrategias: diferenciación, liderazgo en costos bajos o enfoque.[35] La estrategia del enfoque, en la que la organización se concentra en un mercado o grupo de compradores específico, se divide además en *bajo costo enfocada* y *diferenciación enfocada*. Lo anterior da origen a cuatro estrategias básicas, como se muestra en la figura 2.4. Para utilizar este modelo, los gerentes evalúan dos factores, la ventaja competitiva y el alcance competitivo. Con respecto de la ventaja, los gerentes determinan si compiten por medio de costos más bajos o de la capacidad para ofrecer productos y servicios únicos y diferentes que puedan ser el referente de un precio premium. Después, los gerentes determinan si la organización competirá en un amplio alcance (competir en muchos segmentos de clientes) o en un alcance estrecho (competir en una selección de un segmento o grupo de segmentos de clientes). Estas opciones determinan la selección de estrategias, como se muestra en la figura 2.4.

Diferenciación. En una **estrategia de diferenciación**, las organizaciones intentan diferenciar sus productos o servicios de otros en la industria. Una organización puede usar publicidad, características distintivas de un producto, servicio excepcional o nueva tecnología para obtener un producto percibido como único. La meta de esta estrategia por lo general son clientes a quienes no les preocupa particularmente el precio, así que puede ser bastante redituable.

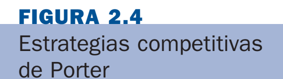
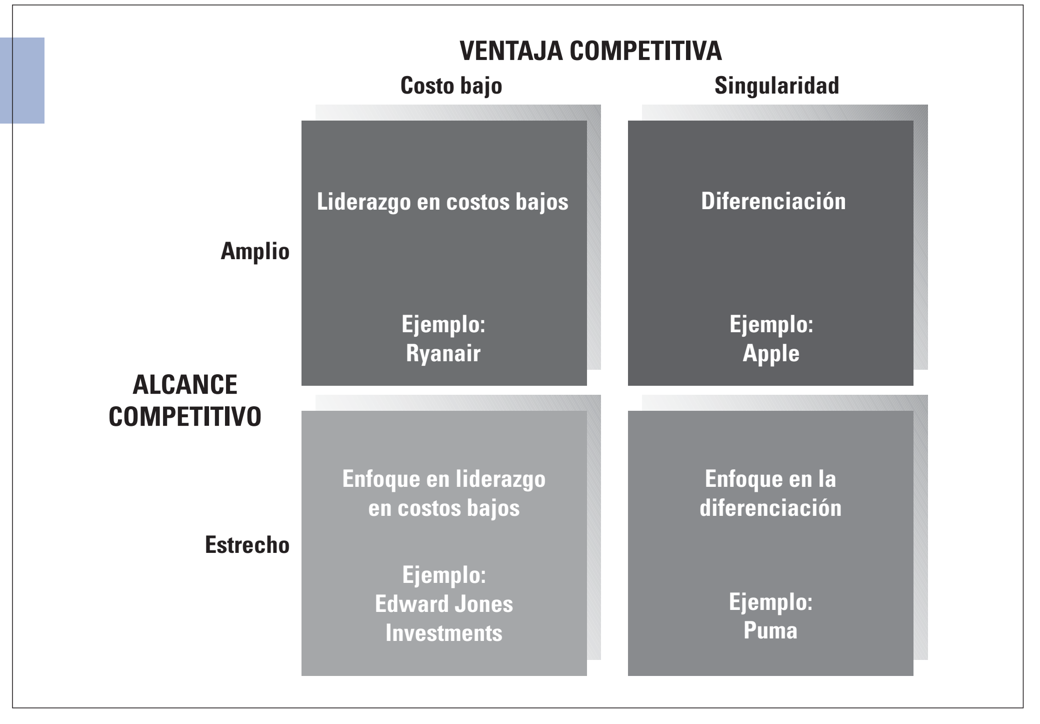


FIGURA 2.4
Estrategias competitivas de Porter



Fuente: Adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* de Michael E. Porter, Copyright © 1985, 1988 por Michael E. Porter.

Una estrategia de diferenciación puede reducir la rivalidad con los competidores y acabar con la amenaza de los productos sustitutos porque los clientes son leales a la marca de la empresa. Sin embargo, las empresas deben recordar que las estrategias de diferenciación satisfactorias requieren un número de actividades costosas, como diseño e investigación del producto y extensa publicidad. Las empresas que buscan una estrategia de diferenciación necesitan capacidades de marketing sólidas y empleados creativos a quienes se les da el tiempo y los recursos para buscar innovaciones. Un buen ejemplo de una empresa que obtiene un beneficio de una estrategia de diferenciación es Apple, la cual nunca ha intentado competir en precios y le gusta que se le perciba como una marca de "élite". Por ejemplo, sus computadoras personales pueden comandar precios significativamente más altos que otras PC debido a su singularidad. La empresa ha creado una base de clientes leales al ofrecer productos innovadores y con estilo y crear una imagen de prestigio. Piense en el lanzamiento del iPhone.



Apple

Claro que hoy se puede comprar un celular por casi nada. Pero cuando Apple lanzó el iPhone a un precio de más de 599 dólares, había largas filas de compradores ansiosos por adquirirlo. Para ser alguien, se debía tener un iPhone.

Desde luego que es un poco exagerado, pero la demanda del costoso teléfono fue sólida, incluso antes de que Apple redujera el precio para incrementar las ventas a un grupo más amplio de consumidores. Conocido como "probablemente el gadget ultramoderno de la historia", el iPhone pronto se convirtió en un símbolo de estatus. El iPhone 3G, más rápido y menos costoso, experimentó una demanda aún más fuerte cuando se introdujo en el mercado a mediados de 2008. AT&T vendió 2.4 millones de iPhone en el tercer trimestre de ese año.

Aun cuando Apple todavía es un jugador pequeño en el mercado más extenso de la telefonía celular, la tecnología innovadora del iPhone, combinada con el marketing creativo y el sello de Apple, convenció a muchos consumidores que necesitaban un celular que les permitiera tener un acceso fácil a Internet, música y video digital y redes sociales móviles. Profesionales de negocios han utilizado durante años los llamados "smartphones", cuyo líder es Research in Motion's de Blackberry. Pero Apple les creó un sólido mercado de consumidores.

Apple tiene ahora en la mira directamente a Blackberry, al abrir la puerta a aplicaciones de software de terceros que permitan una mayor compatibilidad de iPhone con las necesidades de los usuarios de negocios. Blackberry tiene una gran ventaja inicial en este mercado, pero como dijo un profesional en informática, "El iPhone es lo mejor que podrá tocar".[36] ■

Las empresas de servicios también pueden utilizar una estrategia de diferenciación. Por ejemplo, Umpqua Bank, en Portland, Oregon, quiere convertirse en una "marca de estilo de vida", en vez de simplemente una institución financiera. Muchas sucursales tienen acceso wi-fi gratis, espaciosas áreas de recepción con televisores de pantalla grande y café marca Umpqua. Hace poco, la empresa introdujo en el mercado su primer CD, no un "certificado de depósito", sino el tipo de música que se reproduce en el mismo. El banco trabajó con la empresa de marketing musical Rumblefish para conjuntar una recopilación de canciones de artistas nuevos y desconocidos en los mercados donde Umpqua opera. En los últimos 10 o más años, la estrategia de diferenciación de Umpqua ha ayudado a que crezca de 150 millones a más de 7 000 millones de dólares en depósitos.[37]

Liderazgo en costos bajos. La **estrategia de liderazgo en costos bajos** busca aumentar la participación de mercado al mantener los costos bajos en comparación con la competencia. Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, la organización busca agresivamente instalaciones eficientes, reducción de costos y controles estrictos para generar servicios o productos de forma más eficiente que los competidores. Costos bajos no necesariamente significa precios bajos pero, en muchos casos, los líderes en costos bajos ofrecen productos y servicios a los clientes a precios más bajos. Por ejemplo, el CEO de Ryanair, la línea aérea irlandesa, comentó que la estrategia de la empresa: "Es la fórmula más antigua y sencilla: Súbelos mucho y véndelos barato... Queremos ser el Wal-Mart de las líneas aéreas. Nadie tendrá mejores precios que nosotros. JAMÁS". Ryanair puede ofrecer tarifas bajas porque mantiene los costos al mínimo, más bajos que nadie en Europa. El lema de la empresa es boletos baratos, no atención al cliente ni servicios únicos.[38]

La estrategia de liderazgo en costos bajos se centra principalmente en la estabilidad, no en tomar riesgos ni buscar nuevas oportunidades de innovación y crecimiento. Una posición de costos bajos significa que una empresa puede obtener utilidades más altas que los competidores debido a su eficiencia y costos operativos más bajos. Los líderes de costos bajos como Ryanair o Wal-Mart pueden ofrecer precios más bajos que los competidores y aún así ganar una utilidad razonable. Además, si entran a escena productos sustitutos o nuevos competidores potenciales, el productor de costos bajos tiene una mejor posición para evitar la pérdida de su participación de mercado.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 **La mejor estrategia de negocios es que los productos y servicios sean lo más distintos posibles para obtener una ventaja en el mercado.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La diferenciación es hacer que se distingan los productos o servicios de la empresa del resto en el mercado, es un modelo estratégico efectivo. Un modelo de liderazgo en costos bajos puede ser igual o más efectivo, dependiente de las fortalezas de la organización y de la naturaleza de la competencia en la industria.

Enfoque. Con la tercera estrategia de Porter, la **estrategia de enfoque**, la organización se concentra en un mercado regional o grupo de compradores específico. La empresa intentará lograr una ventaja en costos bajos o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado definido muy estrecho. Un buen ejemplo de una estrategia en costos bajos enfocada es Edward Jones, un corredor de bolsa de St. Louis. La empresa ha crecido porque construyó su negocio en zonas rurales y pequeños pueblos de Estados Unidos y por ofrecer inversiones conservadoras y a largo plazo a los inversionistas.[39] Un ejemplo de una estrategia de diferenciación enfocada es Puma, fabricante alemán de calzado deportivo. A mediados de 1990, Puma estuvo a punto de la bancarrota. Jochen Zeitz, CEO, entonces apenas de 30 años, le volvió a dar vida a la marca al tener como meta una selección de grupos de clientes, en especial los atletas en sillas de ruedas, y crear calzado y ropa con estilo que están estableciendo tendencias en el diseño. Puma "está en vías de marcar una diferencia", afirmó el analista Roland Könen.[40]

Porter se dio cuenta de que las empresas que no adoptaban conscientemente una estrategia de costos bajos, diferenciación o enfoque tuvieron utilidades inferiores al promedio en comparación con aquellas que aplicaron una de las tres estrategias. Muchas empresas de Internet fracasaron porque sus gerentes no desarrollaron estrategias competitivas que los diferenciaran en el mercado.[41] Por otro lado, Google tuvo mucho éxito con una estrategia de diferenciación congruente que lo distinguió de otros motores de búsqueda. La capacidad de los gerentes para idear y mantener una estrategia competitiva clara se considera uno de los factores de definición en el éxito de una organización. Sin embargo, en el entorno tumultuoso de la actualidad, algunos expertos y consultores enfatizan que los gerentes también deben ser flexibles en su pensamiento estratégico, como se analizará más adelante en la sección "BookMark" de este capítulo.

Tipología estratégica de Miles y Snow

Raymond Miles y Charles Snow desarrollaron otra tipología estratégica a partir del estudio de estrategias de negocios.[42] La tipología de Miles y Snow se basa en el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo. Las organizaciones aspiran a un ajuste entre las características internas de la organización, la estrategia y el entorno externo. Las cuatro estrategias que se pueden desarrollar son: exploradora, defensora, analista y reactiva.

De exploración. La **estrategia de exploración** se trata de innovar, arriesgarse, buscar nuevas oportunidades y crecer. Esta estrategia es adecuada para un entorno dinámico en crecimiento, en el que la creatividad es más importante que la eficiencia. Nike, innovador en productos y procesos internos, ejemplifica la estrategia de exploración. Por ejemplo, el nuevo Air Jordan XX3 de Nike es el primero en un programa de calzado que se basa en diseños que pueden manufacturarse con materiales reciclados y cantidades limitadas de pegamentos químicos tóxicos. El CEO, Mark Parker, dice que la estrategia de crecimiento de Nike se basa tanto en la expansión hacia el exterior como en el rediseño de operaciones en el interior.[43] Las empresas en línea como Facebook, Google y MySpace también reflejan la estrategia de exploración.

De defensa. La **estrategia de defensa** es casi lo contrario de la de exploración. En lugar de arriesgarse y buscar nuevas oportunidades, la estrategia de defensa se preocupa por la estabilidad o incluso el retraimiento. Esta estrategia busca mantener los clientes actuales, pero no hace innovaciones ni busca el crecimiento. El defensor se preocupa principalmente por la eficiencia interna y el control a fin de generar productos confiables y de alta calidad para los clientes constantes. Esta estrategia puede ser satisfactoria si la organización forma parte de una industria en descenso o en un entorno estable. Paramount Pictures ha utilizado durante años una estrategia de defensa.[44] Paramount tiene un flujo



BookMark 2.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to Do About It)
Por Michael E. Raynor

Las estrategias con mayor probabilidad de éxito también tienen una mayor probabilidad de fracaso, dice Michael Raynor, autor, profesor y consultor de Deloitte. ¿Por qué? Porque las incertidumbres clave en el entorno pueden favorecer o perjudicar los mejores planes presentados por los gerentes . En su libro, *The Strategy Paradox*, Raynor dice que las opciones estratégicas de diferenciación o costos bajos permiten a las empresas tener mucho más éxito cuando las circunstancias del entorno favorecen a la estrategia, aunque también pueden conducir al fracaso si las condiciones del mercado cambian de modo impredecible.

SOLUCIÓN DE LA PARADOJA

¿Es el negocio, entonces, una simple situación de riesgo? A pesar de la incertidumbre, Raynor considera que los gerentes pueden implementar estrategias que produzcan resultados superiores al mismo tiempo que minimizan la exposición a las extravagancias del destino. Ofrece una serie de herramientas basada en un marco utilizado por Johnson & Johnson:

- *Anticiparse al futuro y formular las opciones estratégicas*. Primero, los gerentes se anticipan al futuro construyendo cuantos diferentes escenarios del futuro puedan imaginar. Cada escenario describe los posibles cambios futuros en fuerzas del entorno críticas que afectan a la empresa, que podría incluir un cambio radical en el precio del petróleo, un cambio tecnológico que provoque cambios en el juego o una recesión económica. Después, desarrollan opciones estratégicas a largo plazo para cada escenario. Por ejemplo, los directivos de Alliant Energy, una empresa de servicios públicos en Wisconsin de 3 000 millones de dólares, consideraban invertir en activos generadores no regulados. En vez de dedicarse en gran medida a una estrategia en particular, consideran una serie de escenarios que capturan la amplia gama de posibles futuros en un periodo de diez años y opciones estratégicas diseñadas cuyo objetivo es cada conjunto de condiciones competitivas.
- *Decidir acciones estratégicas y manejar las opciones elegidas*. El siguiente paso es traducir los análisis en acción. Toda vez que los altos directivos definan una gama de opciones estratégicas alterna, pueden determinar cuáles son las acciones adecuadas conforme se revele el futuro. El manejo de las opciones es el trabajo de los gerentes de línea en cuanto los altos directivos identifican y se dedican a opciones estratégicas. El ciclo continúa conforme los altos directivos se centran en el futuro al mismo tiempo que los gerentes de niveles más bajos implementan compromisos estratégicos a corto plazo.

RECETA PARA EVITAR EL DESASTRE

Raynor desarrolló sus ideas de la paradoja de la estrategia después de estudiar empresas ganadoras o realizar estudios posteriores de las perdedoras. Postula que lo que separa a ambas es con frecuencia un momento inadecuado o cambios imprevistos en el entorno en vez de estrategias inferiores o una ejecución deficiente. En lugar del modelo de una planeación estratégica tradicional que trata la incertidumbre del entorno como una medida posterior, este modelo coloca la incertidumbre en el centro del proceso de toma de decisiones estratégicas, lo que ayuda a que los gerentes mantengan una flexibilidad estratégica conforme se revele el futuro.

The Strategy Paradox, por Michael E. Raynor, publicado por Currency Doubleday, una división de Random House Inc.

estable de éxitos confiables, pero pocos éxitos de taquilla. Los directivos no se arriesgan y a veces rechazan películas potenciales de alto perfil para mantener los costos estables. Esto permite que la empresa siga siendo sumamente rentable mientras que otros estudios tienen utilidades bajas o, de hecho, han perdido dinero.

De análisis. En la **estrategia de análisis** se procura mantener un negocio estable al mismo tiempo que hay una innovación en la periferia. Parece estar a medio camino entre las estrategias de exploración y de defensa. Algunos productos serán la meta para entornos estables en los que se utiliza una estrategia de eficiencia diseñada para conservar a los clientes actuales. Otros serán la meta para entornos nuevos y más dinámicos donde existe la posibilidad de un crecimiento. La estrategia de análisis busca equilibrar la producción eficiente para las líneas de productos o servicios actuales con el desarrollo creativo de nuevas líneas de productos. Un ejemplo es Amazon.com. La estrategia actual de la empresa es defender su negocio principal de la venta de libros y otros productos

físicos en internet, además de construir un negocio en los medios digitales, que incluye iniciativas como servicio de libros digitales, un negocio de rentas de DVD en línea y una tienda de música digital que compita con iTunes de Apple.[45]

Reactiva. En realidad, la **estrategia reactiva** no es una estrategia como tal. Más bien, las estrategias reactivas responden a las amenazas del entorno y a las oportunidades de un modo *ad hoc*. En una estrategia reactiva, los altos directivos no definen un plan a largo plazo ni presentan a la organización una misión o meta específica, de modo que la organización toma las medidas que considera que satisfacen las necesidades inmediatas. Aun cuando la estrategia reactiva a veces puede tener éxito, también provocan el fracaso de la empresa. Algunas empresas grandes que una vez fueron sumamente exitosas tienen problemas porque los directivos no adoptaron una estrategia conforme a las tendencias del consumidor. En años recientes, los directivos de Dell, uno de los más exitosos y rentables fabricantes de computadoras personales en el mundo, no han encontrado la estrategia adecuada. Dell ha tenido trimestres consecutivos con utilidades desalentadoras porque la empresa llegó al límite de su estrategia "hacer PC baratas y construirlas por pedido". Los competidores la alcanzaron y Dell no logró identificar nuevas direcciones estratégicas que pudieran darle una nueva ventaja.[46]

La tipología de Miles y Snow se ha utilizado ampliamente y los investigadores han comprobado su validez en una variedad de organizaciones, como hospitales, colegios, instituciones bancarias, empresas de productos industriales y compañías de seguros de vida. En general, los investigadores han encontrado que hay un respaldo sólido a la efectividad de esta tipología para los directivos de organizaciones en situaciones reales.[47]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Diseñar la organización para respaldar la estrategia competitiva de la empresa. Con un liderazgo en costos bajos o una estrategia de defensa, seleccionar las características de diseño asociadas a una orientación de eficiencia. Por otro lado, para una diferenciación o estrategia de exploración, elegir las características que fomenten el aprendizaje, la innovación y la adaptación. Utilizar una mezcla balanceada de las características para una estrategia de análisis.

Cómo las estrategias afectan el diseño organizacional

La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna. Las características de diseño organizacional deben respaldar el modelo competitivo de la empresa. Por ejemplo, una empresa que quiera crecer e inventar nuevos productos se ve y se "percibe" diferente de una empresa concentrada en mantener la participación de mercado para productos establecidos hace mucho tiempo en una industria estable. En la figura 2.5 se presenta un resumen sobre las características de diseño organizacional asociadas a las estrategias de Porter y Miles y Snow.

Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, los gerentes utilizan un enfoque en la eficiencia para el diseño organizacional, donde una estrategia de diferenciación requiere de un enfoque de aprendizaje. Recuerde que en el capítulo 1 se estableció que las organizaciones diseñadas para la eficiencia tienen características diferentes a las de aquellas diseñadas para el aprendizaje. Una estrategia de liderazgo en costos bajos (eficiencia) se relaciona con una autoridad sólida y centralizada y procedimientos de operación estándar con un control estricto y un énfasis en los sistemas eficientes de adquisición y distribución. Normalmente, los empleados realizan tareas de rutina bajo la supervisión y en control estrecho y no tienen la facultad de tomar decisiones o medidas por sí solos. Por otro lado, en una estrategia de diferenciación se requiere que los empleados experimenten y aprendan continuamente. La estructura es fluida y flexible, con una sólida coordinación horizontal. Los empleados facultados para tomar decisiones trabajan directamente con los clientes y se les recompensa su creatividad y la toma de riesgos. La organización valora la investigación, creatividad e innovación sobre los procedimientos de eficiencia y estándar.

La estrategia de exploración requiere de características semejantes a una estrategia de diferenciación y la estrategia de defensa tiene un enfoque de eficiencia semejante al liderazgo en costos bajos. Como la estrategia de análisis busca un equilibrio entre la eficiencia para las líneas de productos estables con la flexibilidad y aprendizaje de productos nuevos, se asocia a una mezcla de características, presentada en la figura 2.5. En el caso de la estrategia reactiva, los directivos dejan a la organización sin dirección ni un enfoque claro del diseño.

FIGURA 2.5
Diseño organizacional resultado de la estrategia

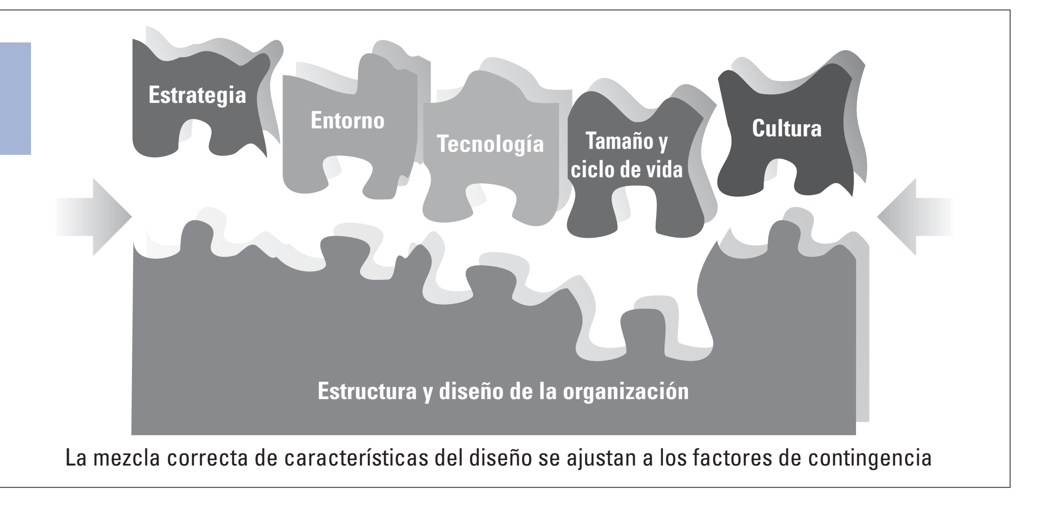
Estrategias competitivas de Porter	Tipología estratégica de Miles y Snow
Estrategia: Diferenciación **Diseño organizacional:** • Orientación al aprendizaje; actúa de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal • Sólida capacidad de investigación • Valora e integra mecanismos para lograr mayor cercanía con el cliente • Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado **Estrategia**: Liderazgo en costos bajos **Diseño organizacional:** • Orientación a la eficiencia; autoridad central sólida; estricto control de costos con informes de control frecuentes y detallados • Procedimientos de operación estándar • Sistemas sumamente eficientes de adquisiciones y distribución • Supervisión estrecha; tareas de rutina; empowerment limitado a los empleados	**Estrategia:** Exploradora **Diseño organizacional:** • Orientación al aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada • Capacidad sólida en investigación **Estrategia:** Defensora **Diseño organizacional:** • Orientación de eficiencia; autoridad centralizada y estricto control de costos • Énfasis en la eficiencia de producción; gastos generales bajos • Supervisión estrecha; poco empowerment a los empleados **Estrategia:** Analizadora **Diseño organizacional:** • Equilibrio entre eficiencia y aprendizaje; estricto control de costos con flexibilidad y capacidad de adaptación • Producción eficiente para líneas de productos estables; énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos para innovación **Estrategia**: Reactiva **Diseño organizacional:** • Sin enfoque organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales

Fuente: Basada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors:* (Nueva York: The Free Press, 1980); Michael Tracey y Fred Wiersema, “How Market Leaders Keep Their Edge”, *Fortune* (6 de febrero de 1995), 88-98; Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Strategic Management* (St. Paul, Minn.: West, 1995), 100-113; y Raymond E. Miles, Charles G. Snow, Alan D. Meyer y Henry J. Coleman, Jr., “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *Academy of Management Review* 3 (1978), 564-562.

Otros factores que afectan el diseño organizacional

La estrategia es un factor importante que influye en el diseño organizacional. Sin embargo, el diseño organizacional finalmente es el resultado de varias contingencias, que se analizan en los siguientes capítulos. El énfasis en la eficiencia y el control en comparación con el aprendizaje y la flexibilidad se determina mediante las contingencias de la estrategia, el entorno, el tamaño y ciclo de vida, la tecnología y la cultura organizacional. La organización está diseñada para “ajustarse” a los factores de contingencia, como se muestra en la figura 2.6.

FIGURA 2.6
Factores de contingencia que afectan el diseño de la organización



La mezcla correcta de características del diseño se ajustan a los factores de contingencia

Por ejemplo, en un entorno estable, la organización puede tener una estructura tradicional que se concentra en los procedimientos de control vertical, eficiencia, especialización y estándar y se centraliza en la toma de decisiones. Sin embargo, en un entorno de cambios rápidos quizá se requiera una estructura más flexible, con una coordinación horizontal sólida y la colaboración por medio de equipos y otros mecanismos. En los capítulos 4 y 5 se hablará a detalle sobre el entorno. En términos de tamaño y ciclo de vida, por lo general las organizaciones jóvenes y pequeñas son informales, tienen una pequeña división del trabajo, pocos reglamentos y sistemas de presupuesto y desempeño ad hoc. Por otro lado, organizaciones grandes como Coca-Cola, Sony o General Electric tienen una extensa división del trabajo, muchos reglamentos y procedimientos estándar y sistemas para presupuestos, control, recompensas e innovación. El tamaño y las etapas del ciclo de vida se analizan en el capítulo 9.

El diseño también se debe adaptar a la tecnología de flujo de trabajo de la organización. Por ejemplo, con la tecnología de producción en masa, como una línea de ensamble automotriz tradicional, la organización funciona mejor al enfatizar la eficiencia, formalización, especialización, toma de decisiones centralizada y estricto control. Por otro lado, un e-business tendría que ser más informal y flexible. El efecto de la tecnología en el diseño se analiza a detalle en los capítulos 7 y 8. Una última contingencia que influye en el diseño organizacional es la cultura corporativa. Por ejemplo, una cultura organizacional que valora el trabajo en equipo, la colaboración, la creatividad y la comunicación abierta no funcionaría bien con una estructura estricta y vertical ni con reglamentos estrictos. El rol de la cultura se estudia en el capítulo 10.

Una responsabilidad de los gerentes es diseñar organizaciones que adapten los factores de contingencia de estrategia, entorno, tamaño y ciclo de vida, tecnología y cultura. Encontrar el ajuste correcto conduce a la efectividad organizacional, mientras que un ajuste deficiente puede ocasionar un declive o incluso la desaparición de la organización.

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

El primer paso para entender la efectividad organizacional es conocer las metas y estrategias organizacionales, así como el concepto de adaptar el diseño a varias contingencias. Las metas organizacionales representan el motivo de la existencia de una organización y los resultados que busca a fin de lograrlo. En las siguientes secciones del capítulo se explorará el tema de la efectividad y cómo se determina la misma en las organizaciones.

Recuerde que en el capítulo 1 se dijo que la efectividad organizacional es el grado al que una organización cumple con sus metas.[48] La *efectividad* (o eficacia) es un concepto amplio. Implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales. La efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales u operativas.

La *eficiencia* es un concepto más limitado que pertenece al trabajo interno de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación.[49] Se puede medir como la proporción de insumos y productos. Si una organización logra un nivel de producción determinado con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente.[50]

A veces la eficiencia conduce a la eficacia, aunque, en otras organizaciones, no hay relación alguna entre la eficiencia y la eficacia. Una organización puede ser sumamente eficiente y fracasar en alcanzar sus metas porque hace un producto para el que no hay demanda. Del mismo modo, una organización puede alcanzar sus metas de utilidad y ser ineficiente. Los esfuerzos por incrementar la eficiencia, sobre todo a través de una severa reducción de costos, también pueden causar que la organización sea menos efectiva. Una cadena regional de comida rápida que quería reducir sus costos decidió reducir el desperdicio de alimentos, por lo que no cocinaban alimentos hasta que no se hiciera el pedido. La decisión redujo los costos de la cadena, pero también provocó que el servicio fuera más lento, que se molestaran los clientes y que disminuyeran las ventas.[51]

Es difícil determinar la efectividad general de las organizaciones, ya que son grandes, diversas y fragmentadas. Llevan a cabo muchas actividades simultáneamente, buscan múltiples metas y generan numerosos resultados, algunos de ellos a propósito y otros sin querer.[52] Los gerentes determinan los indicadores que se medirán a fin de indicar la efectividad de sus organizaciones. En los estudios y encuestas se ha observado que a muchos gerentes se les dificulta el concepto de evaluar la efectividad con base en características que no son susceptibles de una medición cuantitativa rígida.[53] Sin embargo, los altos directivos de algunas de las principales empresas de la actualidad han encontrado nuevas formas de medir la efectividad, que incluyen el uso de dichas indicaciones "suaves" como la lealtad al cliente y el compromiso de los empleados.

Primero estudiaremos varios modelos tradicionales para medir la efectividad que se centran en los indicadores que los gerentes consideran más importantes de rastrear. Después examinaremos un modelo que integra el interés en varias partes de la organización.

ENFOQUES TRADICIONALES DE LA EFECTIVIDAD

Las organizaciones obtienen recursos del entorno, los cuales se transforman en operaciones que regresan al entorno, como se muestra en la figura 2.7. Los enfoques tradicionales para medir la efectividad contemplan diferentes partes de la organización y miden los indicadores relacionados con los insumos, la producción o actividades internas.

Indicadores de metas

El **enfoque de metas** para la efectividad identifica metas de resultados de una organización y evaluar cuán bien alcanza dichas metas la organización.[54] Es un modelo lógico porque las organizaciones intentan alcanzar ciertos niveles de producción, utilidades o satisfacción del cliente. El enfoque de metas mide el progreso hacia la obtención de dichas metas. Por ejemplo, una medición importante para la Women's National Basketball Association es el número de boletos vendidos por juego. Durante la primera

temporada de la liga, el presidente Val Ackerman estableció una meta de 4 000 a 5 000 boletos por juego. De hecho, el promedio de la organización fue de casi 9 700 boletos por juego, lo que indica que la eficacia de la WNBA para cumplir su meta de asistencia fue sumamente alta.[55]

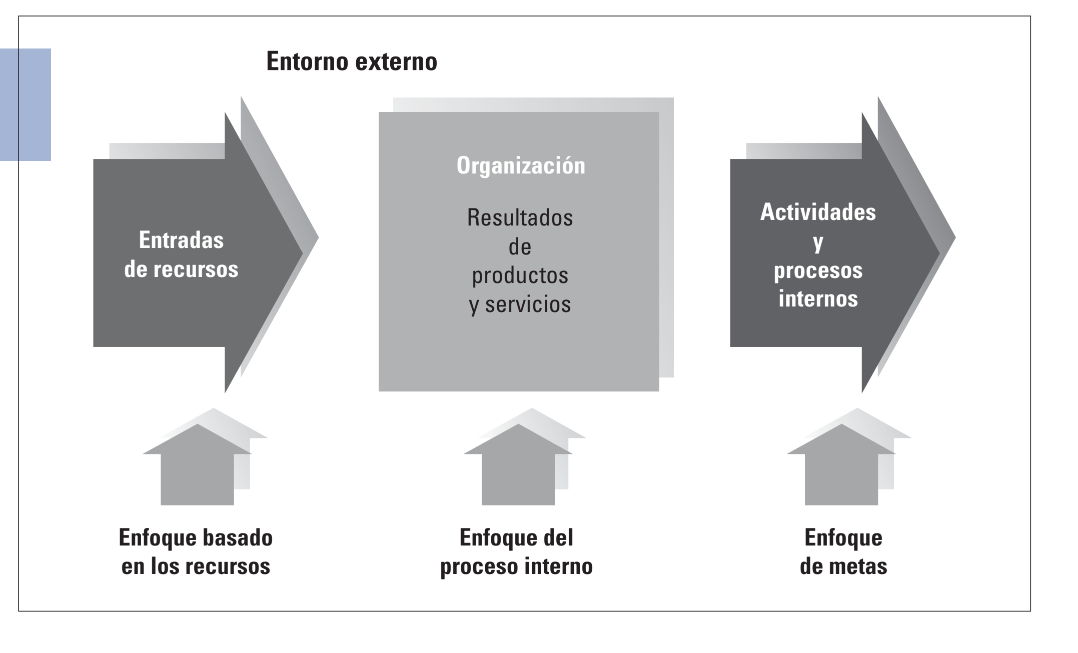
Las metas importantes que deben tomarse en consideración son las metas operativas, porque las metas oficiales (misión) suelen ser abstractas y difíciles de determinar.[56] Los indicadores rastreados con el enfoque de metas incluyen:

- Rentabilidad: la ganancia positiva de operaciones de negocios o inversiones después de restar los gastos
- Participación de mercado: el porcentaje del mercado que la empresa está en posibilidad de captar en relación con los competidores
- Crecimiento: la capacidad de la organización para aumentar sus ventas, utilidades o base de clientes con el tiempo
- Responsabilidad social: el nivel en que la organización sirve a los intereses de la sociedad, así como a sí misma
- Calidad del producto: la capacidad de la organización para tener productos o servicios de alta calidad

Indicadores basados en los recursos

El **enfoque basado en los recursos** se centra en el aspecto de los insumos para el proceso de transformación, como se observa en la figura 2.7. El enfoque supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas. Desde una perspectiva basada en los recursos, la efectividad organizacional se define como la capacidad de la organización, en términos absolutos o relativos, para obtener los valiosos o escasos recursos e integrarlos y administrarlos satisfactoriamente.[57] El enfoque basado en los recursos es valioso cuando es difícil obtener otros indicadores de desempeño. Por ejemplo, en muchas organizaciones sin fines de lucro y de bienestar social, es difícil determinar las metas de producción o la eficiencia interna.

FIGURA 2.7
Enfoques tradicionales para determinar la efectividad organizacional



En un sentido amplio, los indicadores de recursos de efectividad abarcan las siguientes dimensiones:

- Posición de negociación: Habilidad de la organización para obtener de su entorno recursos valiosos o escasos, como recursos financieros, materias primas, recursos humanos, conocimientos y tecnología.
- Habilidades de quienes toman las decisiones en la organización para percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo
- Habilidades de los gerentes para usar recursos tangibles (por ejemplo, suministros, personas) e intangibles (por ejemplo, conocimientos, cultura corporativa) en las actividades organizacionales diarias para lograr un mejor desempeño
- Habilidad de la organización para responder a los cambios en el entorno



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilice el enfoque de metas, el del proceso interno y el basado en los recursos para obtener imagenes específicas de la efectividad organizacional. Evalúe los cuatro componentes del balanced scorecard una imagen más amplia y equilibrada de la efectividad

Indicadores del proceso interno

En el **enfoque del proceso interno**, la efectividad se mide como eficiencia y salud organizacional interna. Una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido. Los empleados están contentos y satisfechos. Las actividades de los departamentos se entrelazan para garantizar una alta productividad. En este enfoque no se toma en consideración el entorno externo. El elemento importante de la efectividad es lo que hace la organización con los recursos que tiene, según lo que se refleja en la eficiencia y salud interna. Los proponentes más conocidos de un modelo de proceso interno son del enfoque de las relaciones humanas al de las organizaciones. Autores como Chris Argyris, Warren G. Bennis, Rensis Likert y Richard Beckhard han trabajado ampliamente con los recursos humanos en las organizaciones y hace énfasis en la conexión entre los recursos humanos y la efectividad.[58] Los resultados de un estudio de casi 200 escuelas secundarias mostraron la importancia de los recursos humanos y los procesos dirigidos a los empleados para explicar y fomentar la efectividad de dichas organizaciones.[59]

Los indicadores del proceso interno incluyen:[60]

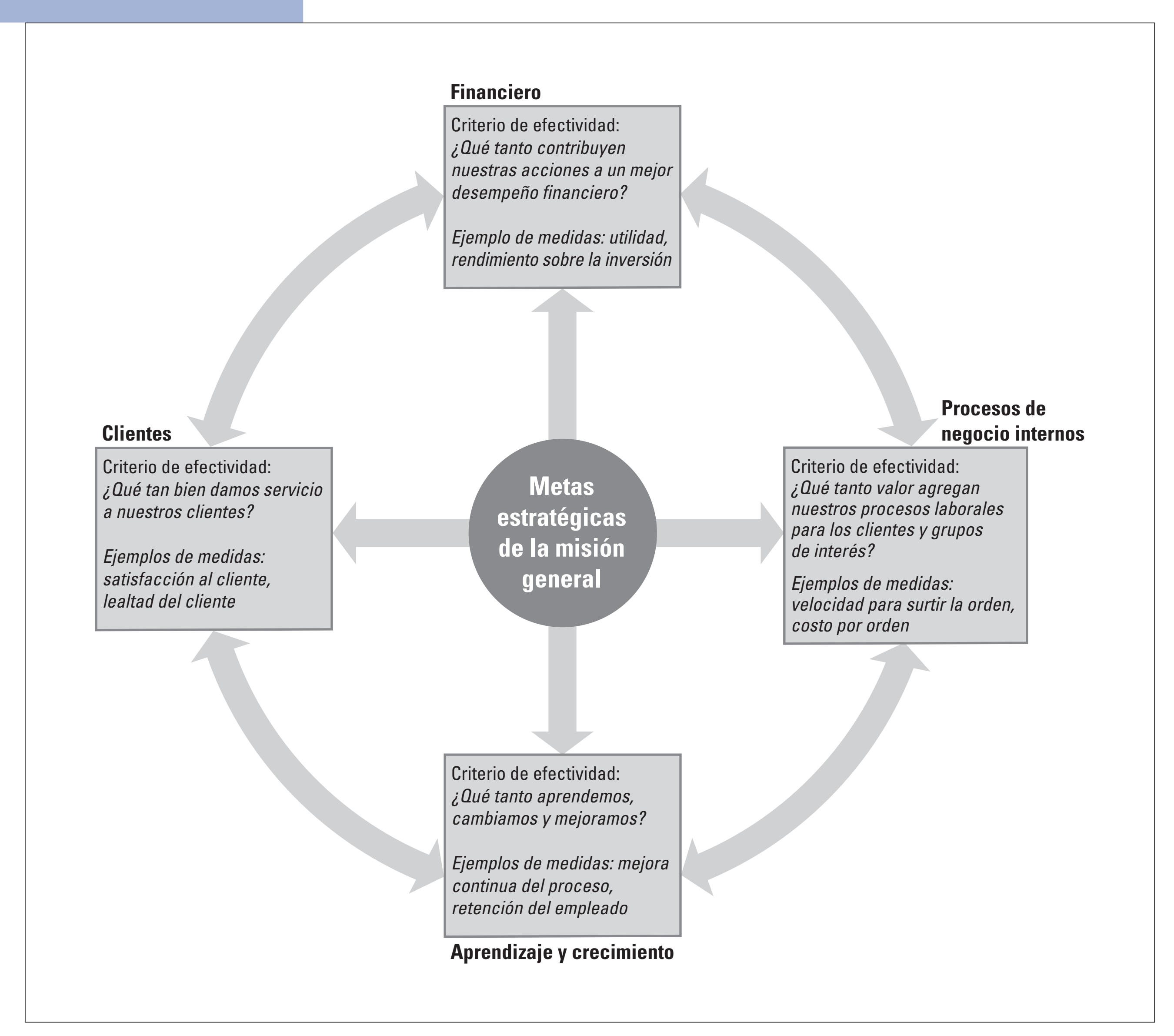
- Una cultura corporativa sólida y adaptable y un clima laboral positivo
- La eficiencia operativa, como el uso de recursos mínimos para obtener resultados
- Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones
- Crecimiento y desarrollo de los empleados

EL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD PARA LA EFECTIVIDAD

Por lo general, las organizaciones de negocios se enfocan en las medidas financieras como la utilidad y el rendimiento sobre la inversión para evaluar el desempeño. Las organizaciones sin fines de lucro también tienen que evaluar el presupuesto, gasto e ingresos por la recaudación de fondos y cada una de estas medidas afecta las finanzas. Los enfoques tradicionales basados en los indicadores del proceso de metas, basados en los recursos o en los indicadores del proceso interno tienen algo qué ofrecer, aunque cada uno, además de que dependen únicamente de las cifras financieras, sólo indican una parte de la historia. En años recientes se ha vuelto popular un nuevo enfoque que equilibra el interés hacia varias partes de la organización en vez de centrarse en un solo aspecto. El **balanced scorecard** combina varios indicadores de efectividad en una sola estructura, lo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa.[61]

En la figura 2.8 se presentan las cuatro categorías de efectividad consideradas por el balanced scorecard. En cada área de efectividad (desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocios internos y la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización) los gerentes identifican los principales indicadores de desempeño que rastreará la organización. La *perspectiva financiera* refleja un interés en las actividades de la organización que contribuyen a mejorar el desempeño financiero a corto y largo plazo. Incluye medidas tradicionales como utilidad neta y rendimiento sobre la inversión. Los *indicadores de servicio al cliente* miden aspectos como la forma en que los clientes visualizan la organización, así como la retención y satisfacción de los clientes. Los *indicadores*

FIGURA 2.8
Criterios de efectividad del balanced scorecard



Fuente: Basado en Robert S. Kaplan y David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996), 75-85; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad y James E. Williamson, “Applying the Balanced Scorecard to Small Companies”, *Management Accounting* 79, núm. 2 (agosto de 1997), 21-27; y Cathy Lazere, “All Together Now”, *CFO* (febrero de 1998), 28-36.

del proceso de negocios se enfocan en las estadísticas de producción y operación, como la velocidad en surtir una orden y el costo por orden. El último componente se refiere al *potencial de aprendizaje y crecimiento* de la organización, enfocándose en qué tan bien se manejan los recursos y el capital humano para el futuro de la empresa. Las medidas incluyen aspectos como satisfacción y retención de los empleados, cantidad de capacitación que reciben las personas, mejoras en el proceso de negocios y la introducción de productos nuevos. Los componentes de la calificación están diseñados de una manera integrada para reforzarse entre sí y vincular las acciones a corto plazo con las metas estratégicas a largo plazo, según se muestra en la figura 2.8.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **Las mejores medidas del desempeño de negocios son financieras.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Si sólo puede tener un tipo de medida para el desempeño de negocios, podría ser el financiero. Aunque se ha comprobado con diversas perspectivas de desempeño, como el uso del balanced scorecard, que es más efectiva que las finanzas por sí sola, porque los gerentes entienden y controlan las acciones que provocan la efectividad de negocios. Las cifras financieras solas proporcionan información estrecha y limitada.

El balanced scorecard ayuda a que los gerentes evalúen la organización desde muchas perspectivas de modo que entiendan mejor la efectividad total. Los gerentes con éxito mantienen la organización enfocada en los datos de los cuatro componentes, en lugar de depender sólo de uno, como finanzas, que sólo representa una parte de la historia. Algunas empresas como Best Buy, Wells Fargo y Hilton Corporation se esfuerzan por saber cómo se desempeñan en los cuatro componentes de la efectividad y observan las relaciones entre los componentes. Por ejemplo, ¿de qué forma se relaciona la eficiencia interna con la satisfacción al cliente o los resultados financieros? ¿De qué manera las medidas de compromiso de los empleados, satisfacción del cliente, desempeño de ventas y rentabilidad se conectan y contribuyen con la efectividad en general? Hilton encontró que un aumento en las tasas de retención de clientes produce un incremento en los ingresos. Best Buy conectó el compromiso de los empleados para mejorar el desempeño de la tienda.[62]

Por tanto, el balanced scorecard se convirtió en un sistema que ayuda a que los gerentes vean el resultado de la efectividad organizacional una vez alcanzados los resultados de cuatro áreas constantes que se apoyan mutuamente. La efectividad general es el resultado de la alineación adecuada de estos elementos interdependientes, de modo que los individuos, equipos, departamentos, entre otros, trabajan en conjunto para alcanzar metas específicas que finalmente ayuden a que la organización tenga un alto desempeño y cumpla con su misión.[63]

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Las organizaciones existen por un propósito. Los altos directivos deciden sobre el intento estratégico de la organización, incluyendo una misión específica que debe cumplirse. La declaración de misión, o metas oficiales, hacen que el propósito y la dirección de una organización sea explícita. Las metas operativas asignan fines específicos que se buscan a través de procedimientos operativos reales. Las metas oficiales y operativas son un elemento clave en las organizaciones porque cumplen con dichas necesidades, al establecer la legitimidad con los grupos externos, ofrecer

a los empleados un sentido de dirección y motivación y establecer estándares de desempeño.

- Otros dos aspectos relacionados con el intento estratégico son la ventaja competitiva y la competencia central. La ventaja competitiva se refiere a lo que separa a la organización de los demás y le proporciona una ventaja distintiva. Una competencia central es algo que la organización hace extremadamente bien en comparación con los competidores. Los gerentes buscan aperturas competitivas y desarrollan estrategias basadas en sus competencias centrales.
- Las estrategias pueden incluir cualquier cantidad de técnicas para alcanzar las metas establecidas. Dos modelos para formular las estrategias son las estrategias y fuerzas competitivas de Porter y la tipología estratégica de Miles y Snow. El diseño organizacional debe ajustarse al enfoque competitivo de la empresa a fin de contribuir a la efectividad organizacional.
- La evaluación de la efectividad organizacional refleja la complejidad de las organizaciones como tema de estudio. No hay una medida fácil, simple ni garantizada que ofrezca una evaluación inequívoca del desempeño. Para tener éxito, las organizaciones deben desempeñar bien varias actividades, desde obtener insumos hasta entregar resultados. Los enfoques tradicionales utilizan como indicadores de efectividad metas de producción, adquisición de recursos o salud y eficiencia internas.
- Ningún enfoque es adecuado para todas las organizaciones, aunque cada uno ofrece algunas ventajas de las que otros carecen. Además, un enfoque más reciente para medir la efectividad es el enfoque del balanced scorecard, en el que se toma en consideración desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocio internos y la capacidad de la organización para aprender y crecer. Los gerentes rastrean y analizan las principales escalas de medición en estas cuatro áreas para ver la forma en que están interconectadas y cómo contribuyen a la efectividad general.

Conceptos clave

balanced scorecard
competencia central
enfoque basado en los recursos
enfoque de metas
enfoque del proceso interno
estrategia de análisis
estrategia de defensa
estrategia de diferenciación
estrategia de enfoque
estrategia de exploración
estrategia de liderazgo en costos bajos
intento estratégico
meta organizacional
metas oficiales
metas operativas
misión
reactiva
ventaja competitiva

Preguntas para análisis

1. Analice el rol de la alta gerencia en cuanto a establecer la dirección organizacional.
2. ¿Cómo podrían relacionarse las metas para el desarrollo de los empleados de una empresa con sus metas de innovación y cambio? ¿Con las metas de productividad? ¿Puede analizar las formas en que estas metas podrían entrar en conflicto con una organización?
3. ¿Cuál es una meta del curso para el cual estudia este libro? ¿Quién estableció esta meta? Analice la forma en que la meta influye en su dirección y motivación.
4. ¿Cuál es la diferencia entre una meta y una estrategia según la definición en el libro? Identifique una meta y una estrategia para un campus o una organización de la comunidad en la que usted participe.
5. Analice las semejanzas y diferencias de las estrategias descritas en las estrategias competitivas de Porter y la tipología de Miles y Snow.
6. ¿Considera que las declaraciones de la misión y las declaraciones de metas oficiales proporcionan una organización con legitimidad genuina en el entorno externo? Analice.

7. Suponga que le piden evaluar la efectividad del departamento de policía en una comunidad de tamaño medio. ¿Por dónde empezaría y cómo procedería? ¿Qué enfoque de efectividad preferiría?
8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del enfoque basado en los recursos en comparación con el enfoque de metas a fin de determinar la efectividad organizacional?
9. ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre la evaluación de la efectividad con base en el balanced scorecard en comparación con el enfoque del grupo de interés descrito en el capítulo 1? Explique.
10. Una vez, un teórico de la organización comentó: "La efectividad organizacional puede ser cualquier cosa que definan los altos directivos". Analice.

Cuaderno de trabajo del capítulo 2: Identificación de las estrategias de la empresa y los criterios de efectividad*

Elija tres empresas, ya sean de la misma industria o de diferentes. Busque en internet la información acerca de las empresas, como informes anuales. Busque en cada empresa principalmente la descripción de las metas y los criterios de desempeño. Consulte los cuatro criterios de efectividad de la figura 2.8 y las estrategias competitivas de Porter en la figura 2.4.

	Criterios de efectividad articulados de la figura 2.8	Estrategias de Porter utilizadas (figura 2.4)
Empresa #1		
Empresa #2		
Empresa #3		

Preguntas

1. ¿Cuáles metas parecen ser más importantes?
2. Busque las diferencias en las metas y estrategias de las tres empresas y desarrolle una explicación para dichas diferencias.
3. ¿Qué meta o estrategia debería modificar? ¿Por qué?
4. *Opcional*: Compare su tabla con la de otros estudiantes y observe los temas en común. ¿Qué empresas parecen expresar y transmitir mejor sus metas y estrategias?

Caso para análisis: El Museo Universitario de Arte*

A los visitantes del campus siempre se les llevaba al Museo Universitario de Arte, por mucho, era el orgullo de la gran y distinguida universidad. Durante muchos años, la universidad utilizó para la portada de sus folletos y catálogos una fotografía del hermoso edificio neoclásico que albergaba al museo.

Alrededor de 1912, la universidad recibió el edificio y cuantiosos fondos de un ex alumno, el hijo del primer rector de la universidad que se había enriquecido como banquero de inversión. También dio a la universidad sus colecciones, pequeñas, aunque de alta calidad, una de figuras etruscas y una de pinturas inglesas del prerrafaelismo, única en Estados Unidos. Después trabajó como director del museo hasta su muerte sin recibir pago. Mientras ocupó el puesto, llevó otras colecciones al museo, principalmente de otros ex alumnos de

la universidad. Era raro que el museo adquiriera algo. Como resultado, el museo tenía varias colecciones de calidad sin igual. Mientras el fundador dirigió el museo, las colecciones sólo se mostraban a unos miembros de la facultad de historia del arte de la universidad, que eran admitidos como invitados particulares del fundador.

A la muerte del fundador a finales de la década de 1920, la universidad buscó traer un director profesional para el museo. De hecho, eso era parte del acuerdo bajo el que el fundador había cedido el museo. Se designó un comité de búsqueda; en tanto, una estudiante de historia del arte por graduarse que había mostrado interés en el museo y que había pasado una buena cantidad de horas en el mismo, se haría cargo temporalmente. Primero, la señorita Kirkoff ni siquiera tenía título, ni hablar del sueldo. Sin embargo, se quedó como directora del museo y durante los siguientes 30 años fue promovida por etapas hasta tener el puesto. Pero desde el día uno, sin importar el título, estaba a cargo. De inmediato se dedicó a cambiar por completo el museo y catalogó las colecciones. Busco nuevas donaciones, principalmente pequeñas colecciones de ex alumnos y amigos de la universidad. Organizó una recaudación de fondos para el museo. Pero ante todo, empezó a integrar al museo en el trabajo de la universidad.

Cuando surgió el problema de espacio en los años inmediatos a la Segunda Guerra Mundial, la señorita Kirkoff ofreció el tercer piso para la facultad de historia del arte, la cual trasladó sus oficinas allá. Remodeló el edificio a fin de incluir aulas de clase y un auditorio moderno y de primer nivel. Recaudó fondos para construir una de las mejores bibliotecas en investigación y desarrollo en historia del arte en el país. También organizó una serie de exhibiciones especiales formada por una de las colecciones propiedad del museo y complementada con préstamos de colecciones externas. Para cada una de estas exhibiciones, pidió a un miembro distinguido de la facultad de arte de la universidad que escribiera un catálogo. Estos catálogos pronto se convirtieron en los principales libros especializados en el campo.

La señorita Kirkoff dirigió el Museo Universitario de Arte durante casi medio siglo. Se retiró a los 68 años, luego de sufrir una apoplejía grave. En su carta de renuncia, mencionó con orgullo el crecimiento y logros del museo bajo su dirección. "Nuestro legado", escribió "ahora se compara con museos varias veces más grandes que el nuestro. Nunca tuvimos que pedir dinero a la universidad que no fuera para nuestra parte en las pólizas de seguros de la universidad. Aunque pequeñas, nuestras colecciones en las áreas que dominamos son de primera calidad e importancia. Sobre todo, recibimos a más personas que cualquier museo de nuestro tamaño. Nuestras conferencias, en las que miembros de la facultad de historia del arte de la universidad presentan ante un público de estudiantes y facultad de la universidad un tema importante, normalmente atraen de 300 a 500 personas y, de tener mayor capacidad de asientos, la asistencia fácilmente sería mayor. Nuestras exhibiciones son vistas y estudiadas por más visitantes, la mayoría de ellos miembros de la comunidad universitaria, que muchas de las exhibiciones con mayor publicidad de museos muy grandes. Sobre todo, los cursos y seminarios ofrecidos en el museo se convirtieron en una de las características más populares y de mayor crecimiento educativo de la universidad. Ningún otro museo del país o de alguna otra parte ha integrado con tanto éxito el arte en la vida de una universidad importante así como una universidad importante en el trabajo de un museo", concluyó.

La señorita Kirkoff recomendó ampliamente que la universidad llevara como su sucesor a un director de museos profesional. "El museo es demasiado grande e importante para dejarlo en manos de un amateur como lo era yo hace 45 años. Y debe ser muy cauteloso con la dirección, la base del apoyo y la futura relación con la universidad."

Así, la universidad siguió el consejo de la señorita Kirkoff. Después de un año de trabajo, un comité de búsqueda debidamente integrado encontró un candidato que todos aprobaron. El candidato era graduado de la universidad con doctorado en historia del arte y en trabajo del museo de la universidad. Sus expedientes administrativo y en enseñanza eran sólidos, lo que dio origen a su actual puesto como director del museo en una ciudad de tamaño mediano. Convirtió un museo anticuado, conocido y un tanto aburrido en un museo con vida, dirigido a la comunidad con exhibiciones muy publicitadas que atrajeron a grandes multitudes.

El nuevo director del museo tomó posesión con fanfarrias en septiembre de 1981. A los tres años, con menos fanfarrias pero aún con bastante ruido, dejó el puesto. No se sabe bien si renunció o lo despidieron. Pero era muy evidente la animosidad entre ambas partes.

En cuanto llegó ese nuevo director, anunció que consideraba el museo como "un recurso importante de la comunidad" que tenía como objetivo "poner a disposición de la comunidad académica y del público los increíbles recursos artísticos y especializados del museo". Cuando hizo estos comentarios durante una entrevista para el periódico de la universidad, todos estuvieron de acuerdo. En poco tiempo quedó en claro a lo que se refería con "recurso para la comunidad", cosa que no entendieron igual la facultad y los estudiantes. El museo siempre había estado "abierto al público" pero, en la práctica, los miembros de la comunidad universitaria eran quienes usaban el museo y asistían a las conferencias, sus exhibiciones y frecuentes seminarios.

Sin embargo, lo primero que hizo el nuevo director fue fomentar las visitas de escuelas públicas en el área. Pronto empezó a cambiar la política de las exhibiciones. En vez de organizar pequeñas exposiciones, se enfocó en una colección grande del museo y creó un catálogo especializado, organizó "exhibiciones populares sobre temas de interés general", como "Artistas mujeres a través de los años". Promovió con entusiasmo las exhibiciones en los periódicos, entrevistas de radio y televisión y, sobre todo, en las escuelas locales. Como resultado, lo que había sido un lugar concurrido aunque tranquilo, pronto estaba lleno de niños en edad escolar que asistían al museo en autobuses especiales que atestaban las vías de acceso al museo y el campus. La facultad, que no estaba muy contenta con el ruido y la confusión resultante, se

molestó mucho cuando el viejo y culto director del departamento de historia del arte fue atropellado por estudiantes de cuarto año que lo rociaron con sus pistolas de agua cuando intentaba abrirse paso del pasillo principal a su oficina.

Aunado a ello, el nuevo director no diseñó sus propias exposiciones, sino que cada vez traía más exhibiciones itinerantes de los principales museos, importando su catálogo en vez de que su propia facultad lo produjera.

Después de los primeros seis a ocho meses, tiempo en el cual el nuevo director había sido considerado un héroe del campus, la falta de entusiasmo de los estudiantes era evidente. La asistencia a clases y seminarios en el museo de arte cayeron drásticamente, así como la asistencia a las conferencias vespertinas. Cuando el editor del periódico del campus entrevistó a los estudiantes para un artículo acerca del museo, escuchó una y otra vez que el museo se había vuelto demasiado ruidoso y "sensacionalista" como para que los estudiantes disfrutaran las clases y tuvieran la oportunidad de aprender.

La gota que derramó el vaso fue una exhibición de arte islámico a finales de 1983. Como el museo no tenía mucho arte islámico, nadie criticó que se expusiera una exhibición itinerante, ofrecida en términos muy ventajosos con la generosa asistencia financiera de algunos gobiernos árabes. Pero, en lugar de invitar a uno de los miembros de la facultad de la universidad para que impartiera la plática acostumbrada durante la apertura de la exhibición, el director invitó al agregado cultural de una de las embajadas árabes en Washington. Se dice que el orador aprovechó la ocasión para atacar con violencia a Israel así como la política estadounidense de apoyar a Israel contra los árabes. A la semana, el senado de la universidad había decidido asignar un comité asesor, constituido principalmente por miembros de la facultad de historia del arte que, en el futuro, tendrían que aprobar los planes de exhibiciones y conferencias. Al respecto, el director atacó acremente a la facultad durante una entrevista para el periódico del campus acusándola de "elitista" y "esnobista" y de creer que "el arte pertenece a los ricos". Seis meses después, en junio de 1984, se anunciaba su renuncia.

Bajo los estatutos de la universidad, el consejo académico designó un comité investigador. Normalmente, esto es mera formalidad. El presidente del departamento correspondiente envía los nombres de los nominados del departamento al comité, quien aprueba y designa, normalmente sin debate. Pero cuando a principios del siguiente semestre se le pidió al consejo académico que designara el comité de búsqueda, las cosas estaban lejos de ser "normales". El decano a cargo, percibiendo el estado de ánimo en la sala, trató de calmar la situación y dijo: "Es obvio que la última vez elegimos a la persona equivocada. En esta ocasión haremos lo posible por encontrar a la correcta".

De inmediato, lo interrumpió un economista, conocido por su populismo, quien dijo: "Acepto que el último director probablemente no tenía la personalidad adecuada. Pero estoy convencido de que la raíz del problema no era su personalidad. Intentó hacer lo necesario, lo cual le causó problemas con la facultad. Intentó que nuestro museo fuera un recurso para la comunidad, traer a la comunidad y poner el arte al alcance de las grandes masas, a personas de color y puertorriqueños, a los niños de escuelas de ghettos y al público. Eso fue lo que resentimos. Tal vez sus métodos no eran los más adecuados, acepto que habría sobrevivido sin las entrevistas que dio. Pero lo que intentó fue lo correcto. Lo mejor es que nos dediquemos a la política que quería, de lo contrario, nos merecemos que nos llamara `elitistas' y `esnobistas'".

"Eso es una sinrazón", interrumpió el miembro del consejo normalmente callado y amable de la facultad de historia del arte. "Simplemente no tiene sentido que nuestro museo se convierta en el tipo de recurso para la comunidad que nuestro antiguo director y distinguido colega quería. Primero, no es necesario. La ciudad tiene uno de los museos más grandes y mejores del mundo que hace exactamente eso y lo hace bien. Segundo, no tenemos los recursos artísticos ni los económicos para servir a la comunidad a ese nivel. Podemos hacer algo diferente aunque igual de importante y, de hecho, único. Nuestro museo es el único en el país, si no es que en el mundo, con una comunidad académica totalmente integrada y una verdadera institución de enseñanza. Lo usamos, o al menos lo hicimos hasta hace algunos desafortunados años, como un recurso educativo importante para todos nuestros estudiantes. Ningún otro museo en el país, y que yo sepa en el mundo, lleva a estudiantes sin grado a conocer el arte como nosotros. Todos nosotros, además de nuestro trabajo especializado y de licenciatura, impartimos cursos a personas que no van a hacer carrera en arte ni serán historiadores de arte. Trabajamos con estudiantes de ingeniería y les mostramos qué hacemos en nuestro trabajo de conservación y restauración. En el caso de los estudiantes de arquitectura, les enseñamos el desarrollo de la arquitectura a través de los años. Sobre todo, trabajamos con estudiantes de artes liberales, que con frecuencia no han estado expuestos al arte antes de llegar con nosotros y que disfrutan de nuestros cursos porque son especializados y no simplemente `apreciación del arte´. Todo esto es único y es lo que nuestro museo puede y debe hacer."

"Dudo que esto sea lo que debamos hacer", comentó el director del departamento de matemáticas. "Hasta donde sé, el museo es parte de la facultad de licenciatura. Nos debemos concentrar en capacitar a los historiadores de arte en su programa de doctorado, en su trabajo especializado y en su investigación. Yo recomendaría ampliamente que se considere al museo como un anexo a la educación de licenciatura y, en especial de doctorado, limitarse a este trabajo y evitar el intento de ser `popular´ en el campus y fuera del mismo. La gloria del museo son los catálogos especializados de nuestra facultad y nuestros graduados de doctorado, a quienes buscan las facultades de historia del arte del país. Ésa es la misión del museo, que sólo se verá afectada por los intentos de ser `popular´, ya sea entre los estudiantes o ante el público."

"Son comentarios muy interesantes e importantes", comentó el decano, que intentaba aún calmar la situación. "Pero considero que todo esto puede esperar hasta que sepamos

quién será el nuevo director. Entonces podremos plantearle nuestras dudas."

"Lamento estar en desacuerdo, señor Decano", dijo uno de los estadistas más antiguos de la facultad. "En el verano, le comenté esta cuestión a un viejo amigo y vecino mío, director de uno de los museos más importantes del país. Su respuesta fue: 'No tienen un problema de personalidad; su problema es de administración. Como universidad, no se han responsabilizado de la misión, la dirección y los objetivos del museo. Ningún director tendrá éxito hasta que lo hagan. Ésa es su decisión. De hecho, no pueden esperar tener un buen director hasta que le digan a esa persona cuáles son los objetivos básicos. Si su último director, a quien conozco y sé que es agresivo, tiene algo de culpa es por estar dispuesto a aceptar un trabajo cuando ustedes, la universidad, ni siquiera se habían enfrentado a las decisiones administrativas básicas. No tiene caso que hablen de lo que deberían administrar mientras no establezcan qué se va a administrar y para qué'".

Hasta ese momento el decano se dio cuenta de que debía aplazar la discusión a menos que quisiera que la reunión se tornara en una batalla campal. Pero también se dio cuenta que debía identificar los problemas y las posibles decisiones antes de la reunión del consejo el mes siguiente.

Caso #3, "The University Art Museum: Defining Purpose and Mission" (pp. 28-35) de *Management Cases* de Peter F. Drucker. Copyright© 1977 por Peter F. Drucker. Reimpresión con permiso del autor.

Caso para análisis: Airstar Inc.*

Airstar fabrica, repara y renueva pistones y motores de jets para aviones más pequeños y con frecuencia de propietarios anteriores. La empresa tiene un nicho sólido y la mayoría de los directivos ha estado con el fundador más de veinte años. A la muerte del fundador hace cinco años, Roy Morgan asumió la presidencia de Airstar. El Sr. Morgan lo llama a usted como consultor.

Su investigación indica que esta industria cambia con rapidez. Airstar siente la invasión de los grandes conglomerados como General Electric y Pratt & Whitney y su acumulado de pedidos es la más baja en muchos años. La empresa siempre ha sido reconocida por su calidad superior, seguridad y servicio al cliente. Sin embargo, nunca antes se había visto amenazada y los altos directivos no saben qué dirección estratégica tomar. Han tomado en consideración adquisiciones potenciales, importaciones y exportaciones, más investigación y más líneas de reparación. La organización es cada vez más caótica, lo que frustra a Morgan y sus vicepresidentes.

Antes de reunirse con su equipo, él le confía a usted: "Se supone que la organización debe ser sencilla. Para una eficiencia máxima, el trabajo se debe dividir en tareas simples, lógicas y de rutina. Estas tareas de negocios se pueden agrupar en tipos de características de trabajo semejantes y ordenarse dentro de una organización bajo la dirección de un ejecutivo adecuado en particular. ¿Entonces por qué tenemos tantos problemas con nuestros ejecutivos?"

Morgan se reunió con varios de los funcionarios corporativos de su confianza en el comedor ejecutivo para analizar lo que ocurría con el liderazgo corporativo de Airstar. Morgan les explicó lo que le preocupaba tanto. Había conflictos abiertos entre el vicepresidente de marketing y el contralor por las oportunidades de fusión y adquisición. En muchos casos se duplicó el trabajo debido al intento de los funcionarios corporativos por superarse entre sí.

"Las comunicaciones son un desastre", comentó Morgan a los demás. "Por qué ni siquiera recibí una copia del informe de finanzas de exportaciones, hasta que mi secretaria logró conseguirme una. Mi base para la evaluación y valoración del desempeño de ejecutivos corporativos y cumplimiento de metas no tarda en ser obsoleto. Las personas trabajan por encima de su descripción del puesto, que incluye superponer las responsabilidades. Los cambios ocurren y las decisiones se toman con base en el interés personal y se perpetúan demasiados errores. Debemos revisar bien las realidades organizacionales y corregir la situación de inmediato".

Jim Robinson, vicepresidente de manufactura, señaló a Morgan que, en realidad, Airstar no seguía "los principios de una buena organización". "Por ejemplo, revisemos lo que deberíamos hacer como gerentes", explicó Robinson. Algunos de los principios que Robinson consideraba que debían seguir son:

1. Determinar las metas, las políticas, los programas, los planes y las estrategias que permitieran alcanzar mejor los resultados deseados por la empresa.
2. Determinar las diversas tareas de negocios que debían llevarse a cabo.
3. Dividir las tareas del negocio en una estructura organizacional lógica y comprensible.
4. Determinar el personal idóneo para ocupar los puestos dentro de la estructura organizacional.
5. Definir claramente y por escrito la responsabilidad y autoridad de cada supervisor.
6. Mantener al mínimo el número y los tipos de niveles de autoridad.

Robinson propuso que el grupo estudiara el organigrama corporativo, así como las diversas tareas de negocios corporativas. Después de revisar el organigrama corporativo, Robinson, Morgan y los demás estuvieron de acuerdo en que el número y tipo de autoridad corporativa formal eran lógicos y que no diferían mucho de otras corporaciones. Después, el grupo hizo una lista de las diversas tareas de negocios corporativas de Airstar.

Robinson continuó. "¿Cómo vamos a decidir quién debe encargarse de las fusiones o adquisiciones?" Morgan respondió, "Supongo que con el tiempo simplemente se dio que el vicepresidente de marketing debería ser el responsable". "Pero, ¿dónde está escrito? ¿Cómo habría de saberlo el contralor?", cuestionó Robinson. "¡Ajá!", exclamó Morgan. "Parece que yo soy parte del problema. No hay nada escrito. Las tareas se asignaron superficialmente, por eso se convirtieron en problemas. Todo ha sido un tanto informal. Estableceré un grupo que decida quién debe tener la responsabilidad de qué, de modo que las cosas puedan regresar a nuestro nivel anterior de eficiencia".

* Adaptado de Bernard A. Deitzer y Karl A. Schilliff, *Contemporary Management Incidents* (Columbus, Ohio: Grid, Inc., 1977), 43-46. Copyright© 1997 por John Wiley & Sons, Inc. Este material se utiliza con el permiso de John Wiley & Sons, Inc.

Cuaderno de trabajo del capítulo 2: El balanced scorecard y la efectividad organizacional*

1. Divídanse en equipos de cuatro a seis miembros.
2. Elijan una organización para estudio en este ejercicio. Debe ser una organización para la que uno de ustedes haya trabajado, podría ser también parte de la universidad.
3. Utilizando la figura "Enfoque del balanced scorecard para la efectividad" (figura 2.8), su grupo debe enumerar ocho medidas potenciales que muestren una perspectiva equilibrada del desempeño en las cuatro categorías. Utilicen la tabla a continuación.
4. ¿De qué forma ayudaría a la organización a ser más efectiva si alcanzara estas metas? ¿Qué metas podrían tener más peso que otras? ¿Por qué?
5. Presenten su tabla ante el grupo. Cada equipo debe explicar por qué eligió esas medidas en particular y cuáles consideran más importantes. Prepárese para defender su postura ante los demás equipos, a quienes se les alentará para que cuestionen sus opciones.

Categoría de efectividad	Meta o submeta	Medida de desempeño	Cómo medir	Fuente de datos	¿Qué considera efectivo?
(Ejemplo)	Equilibrio	Índices de rotación	Compare los porcentajes de los trabajadores que salieron	Archivos de GRH	Reducción de 25% el primer año
Financiera	1.				
	2.				
Clientes	3.				
	4.				
Procesos de negocio internos	5.				
	6.				
Aprendizaje y crecimiento	7.				
	8.				

* Adaptado de Dorothy Marcic a partir de ideas generales de Jennifer Howrd y Larry Miller, *Team Management,* The Miller Consulting Group, 1994, p. 92.

Notas

1. Brian Stelter, "Plenty of Users, Too Few Dollars; Trying to Turn Popularity Into Gold MySpace Gets a New Look", *International Herald Tribune* (16 de junio de 2008), 10; y Ellen McGirt, "MySpace, the Sequel", *Fortune* (septiembre de 2008), 92-102.
2. Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1964), 6.
3. John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1982), 156-167; y Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Nueva York: Harper & Row, 1973).
4. Charles C. Snow y Lawrence G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 317-335; y Robert J. Allio, "Strategic Thinking: The Ten Big Ideas", *Strategy & Leadership* 34, núm. 4 (2006), 4-13.
5. Jeffrey A. Trachtenberg, "Borders Business Plan Gets a Rewrite; It Will Reopen Web Site, Give Up Most Stores Abroad, Close Many Waldenbooks", *The Wall Street Journal* (22 de marzo de 2007), B1; y "Research and Markets: Borders' Strategy for 2008 Includes Development of an E-Commerce Platform", Comunicado de Prensa, Yahoo! Finance Website, http://biz.yahoo.com/bw/081016/20081016005779.html?.v=1, accesado el 30 de octubre de 2008.
6. Gary Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2005), 148-161.
7. Hamel y Prahalad, "Strategic Intent".
8. Barbara Bartkus, Myron Glassman, y R. Bruce McAfee, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* (noviembre-diciembre de 2000), 23-28.
9. Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review* 20, núm. 3 (1995), 571-610.
10. Ian Wilson, "The Agenda for Redefining Corporate Purpose: Five Key Executive Actions", *Strategy & Leadership* 32, núm. 1 (2004), 21-26.
11. Bill George, "The Company's Mission Is the Message", *Strategy & Business,* Edición 33 (invierno de 2003), 13-14; Jim Collins y Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 1994).
12. Hamel y Prahalad, "Strategic Intent".
13. Amy Merrick, "How Walgreen Changes Its Prescription for Growth", *The Wall Street Journal* (19 de marzo de 2008), B1.
14. Arthur A. Thompson Jr., y A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases,* 6a. ed. (Homewood, III.: Irwin, 1992); y Briance Mascarenhas, Alok Baveja, y Mamnoon Jamil", Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies", *California Management Review* 40, núm. 4 (verano de 1998), 117-132.
15. Michael V. Copeland, "Stitching Together an Apparel Powerhouse", *Business 2.0* (abril de 2005), 52-54.
16. "Gaylord Says Hotels Prosper by Becoming Destinations", *The Tennessean* (24 de julio de 2005), *http://www.tennessean.com.*
17. Chris Woodyard, "Big Dreams for Small Choppers Paid Off", *USA Today* (11 de septiembre de 2005), http://www.usatoday.com.
18. Charles Perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations", *American Sociological Review* 26 (1961), 854-866.
19. Johannes U. Stoelwinder y Martin P. Charns, "The Task Field Model of Organization Analysis and Design", *Human Relations* 34 (1981), 743-762; y Anthony Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1974).
20. Kate Murphy, "Not Just Another Jelly Bean", *The New York Times* (26 de junio de 2008), C5.
21. Joseph Pereira y Christopher J. Chipello, "Battle of the Block Makers", *The Wall Street Journal* (4 de febrero de 2004), B1.
22. Reed Abelson, "Managing Outcomes Helps a Children's Hospital Climb in Renown", *The New York Times* (15 de septiembre de 2007), C1.
23. Kevin E. Joyce, "Lessons for Employers from *Fortune's* '100 Best'", *Business Horizons* (marzo-abril 2003), 77-84; Ann Harrington, "The 100 Best Companies to Work for Hall Of Fame", *Fortune* (24 de enero de 2005), 94; y Robert Levering y Milton Moskowitz "100 Best Companies to Work For: The Rankings", *Fortune* (4 de febrero de 2008), 75-94.
24. Kim Cross, "Does Your Team Measure Up?" *Business2.com* (12 de junio de 2001), 22-28.
25. Larry Huston y Nabil Sakkab, "Connect and Develop; Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review* (marzo de 2006), 58-66.
26. Estudios reportados en Gary P. Latham y Edwin A. Locke, "Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting", *Organizational Dynamics* 35, núm. 4 (2006), 332-340.
27. Paul Sloan, "The Sales Force That Rocks", *Business 2.0* (julio de 2005), 102-107.
28. James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), 83-98.
29. Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review (*noviembre-diciembre de 1996), 61-78.
30. Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review,* (enero de 2008), 78-93.
31. Sean Gregory, "Under Armour's Big Step Up", *Time* (26 de mayo de 2008), 44-45.
32. Bill Carter, "Nielsen Tells TV Clients It Is Working on Ending Delays in Ratings", *The New York Times* (9 de febrero de 2008), C3; y Stephanie Kang, "NBC to Use TiVo's TV Viewship Data", *The Wall Street Journal* (27 de noviembre de 2007), B8.
33. Peter Loftus, "Drug Firms Employ Strategy Masters", *The Wall Street Journal* (14 de abril de 2008), B5.
34. Geoffrey A. Fowler y Betsy McKay, "Coke Pins China Hopes on Blitz in Beijing", *The Wall Street Journal* (19 de agosto de 2008), A1, A13.
35. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: FreePress, 1980).
36. Tom Krazit, "Apple's iPhone Price Cuts Leave Mixed Feelings", CNet News.com, http://business2-cnet.com/Apples+iPhone+price*cuts*leave*mixed*feelings/2100-1041_3-6206367.html, accesado el 13 de agosto de 2008; Nick Wingfield, "Apple Positions iPhone As Rival to the BlackBerry", *The Wall Street Journal* (7 de marzo de 2008), B1; Laura M. Holson, "Even AT&T Is Startled By Cost of iPhone Partnership", *The New York Times* (23 de octubre de 2008), B2; y Brad Stone, "Blackberry's Quest: Fend Off the iPhone", *The New York Times* (27 de abril de 2008), BU1.



37. Rob Walker, "Branching Out", *New York Times Magazine* (24 de septiembre de 2006), 21.
38. Alan Ruddock, "Keeping Up with O'Leary", *Management Today* (Septiembre de 2003), 48-55; Jane Engle, "Flying High for Pocket Change; Regional Carriers Offer Inexpensive Travel Alternative", *South Florida Sun Sentinel* (13 de febrero de 2005), 5.
39. Richard Teitelbaum, "The Wal-Mart of Wall Street", *Fortune* (13 de octubre de 1997), 128-130.
40. Kevin J. O'Brien, "Focusing on Armchair Athletes, PumaBecomes a Leader", *The New York Times* (12 de marzo de 2004), W1.
41. Michael E. Porter, Strategy and the Internet", *Harvard Business Review* (marzo de 2001), 63-78; y John Magretta, "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review* (mayo de 2002), 86.
42. Raymond E. Miles y Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978).
43. Nicholas Casey, "New Nike Sneaker Targets Jocks, Greens, Wall Street", *The Wall Street Journal* (15 de febrero de 2008), B1.
44. Geraldine Fabrikant, "The Paramount Team Puts Profit Over Splash", *The New York Times* (30 de junio de 2002), sección 3, 1, 15.
45. Mylene Mangalindan, "Slow Slog for Amazon's Digital Media-Earnings Today May Provide Data on What Works", *The Wall Street Journal* (23 de abril de 2008), B1.
46. Nanette Byrnes y Peter Burrows, "Where Dell Went Wrong", *Business Week* (19 de febrero de 2007), 62-63.
47. "On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors: Academic Commentary by Donald C. Hambrick", *Academy of Management Executive* 17, no. 4 (2003), 115-118.
48. Etzioni, Modern Organizations, 8.
49. Etzioni, Modern Organizations, 8; y Gary D. Sandefur, "Efficiency in Social Service Organizations", *Administration and Society* 14 (1983), 449-468.
50. Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977), 51.
51. Michael Hammer, "The 7 Deadly Sins of Performance Measurement (and How to Avoid Them)", *MIT Sloan Management Review* 48, no. 3 (primavera de 2007), 19-28.
52. Karl E. Weick y Richard L. Daft, "The Effectiveness of Interpretation Systems", en Kim S. Cameron y David A. Whetten, eds., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models* (Nueva York: Academic Press, 1982).
53. David L. Blenkhorn y Brian Gaber, "The Use of 'Warm Fuzzies' to Assess Organizational Effectiveness", *Journal of General Management,* 21, no. 2 (invierno de 1995), 40-51; y Scott Leibs, "Measuring Up", *CFO* (junio de 2007), 63-66.
54. James L. Price, "The Study of Organizational Effectiveness", *Sociological Quarterly* 13 (1972), 3-15; y Steven Strasser, J.D. Eveland, Gaylord Cummins, O. Lynn Deniston, y John H. Romani, "Conceptualizing the Goal and Systems Models of Organizational Effectiveness-Implications for Comparative Evaluation Research", *Journal of Management Studies* 18, (1981), 321-340.
55. Lucy Mc Cauley, ed., "Unit of One: Measure What Matters", *Fast Company* (mayo de 1999), 97.
56. Richard H. Hall y John P. Clark, "An Ineffective Effectiveness Study and Some Suggestions for Future Research", *Sociological Quarterly* 21 (1980), 119-134; Price, "The Study of Organizational Effectiveness"; y Perrow, "Analysis of Goals".
57. El análisis del enfoque de los recursos se basa parcialmente en Michael V. Russo y Paul A. Fouts, "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal* 40, núm. 3 (junio de 1997), 534-559; y Jay B. Barney, J. L. "Larry" Stempert, Loren T. Gustafson, y Yolanda Sarason, "Organizational Identity within the Strategic Management Conversation: Contributions and Assumptions", en David A. Whetten y Paul C. Godfrey, eds., *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998), 83-98.
58. Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (Nueva York: Wiley, 1964); Warren G. Bennis, *Changing Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1966); Rensis Likert, *The Human Organization* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967); y Richard Beckhard, *Organization Development Strategies and Models* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).
59. Cheri Ostroff y Neal Schmitt, "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *Academy of Management Journal* 36 (1993), 1345-1361.
60. J. Barton Cunningham, "Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Review* 2 (1977), 463-474; Beckhard, *Organization Development.*
61. "On Balance", una entrevista de CFO con Robert Kaplan y David Norton, *CFO* (febrero de 2001), 73-78; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad y James E. Williamson, "Applying The Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Accounting* 79, núm. 2 (agosto de 1997), 21-27; y Robert Kaplan y David Norton", The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992), 71-79.
62. Scott Leibs, "Measuring Up", *CFO* (junio de 2007), 63-66.
63. Geary A. Rummler y Kimberly Morrill, "The Results Chain", *TD* (febrero de 2005), 27-35; y John C. Crotts, Duncan R. Dickson y Robert C. Ford, "Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence", *Academy of Management Executive* 19, núm. 3 (agosto de 2005), 54-68.

Capítulo 3

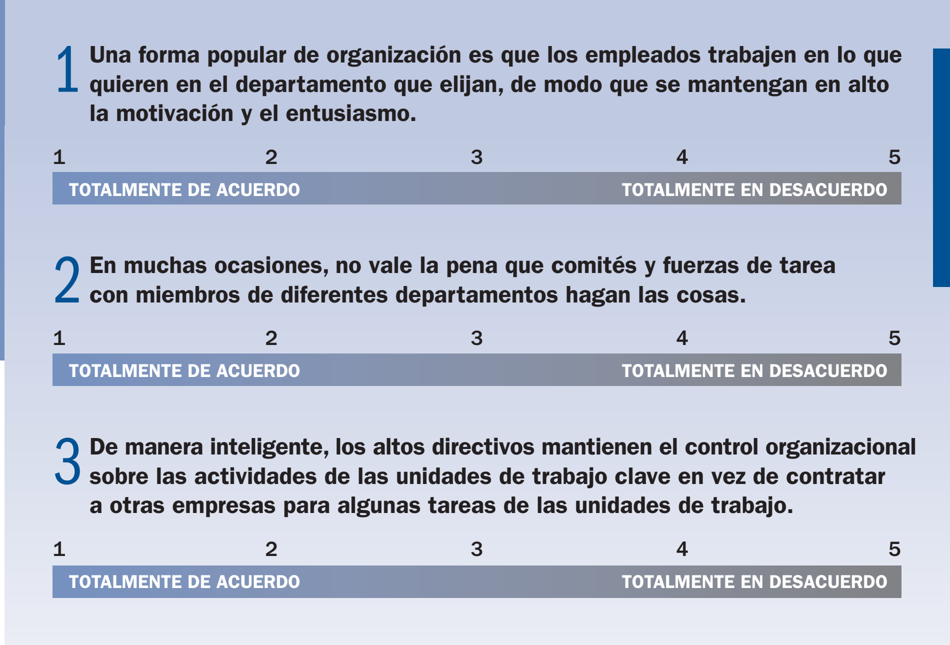
Fundamentos de la estructura organizacional



Bettina Anzeletti

Preguntas de la administración por diseño

Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las afirmaciones siguientes:



1 **Una forma popular de organización es que los empleados trabajen en lo que quieren en el departamento que elijan, de modo que se mantengan en alto la motivación y el entusiasmo.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **En muchas ocasiones, no vale la pena que comités y fuerzas de tarea con miembros de diferentes departamentos hagan las cosas.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **De manera inteligente, los altos directivos mantienen el control organizacional sobre las actividades de las unidades de trabajo clave en vez de contratar a otras empresas para algunas tareas de las unidades de trabajo.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

Wyeth Pharmaceuticals produce y vende algunos fármacos muy poderosos, como Effexor para la depresión, Zosyn para el tratamiento de enfermedades infecciosas y Telazol, una combinación de anestésico y tranquilizante para animales. Pero Wyeth ya no dirige pruebas clínicas de nuevos fármacos o vacunas. ¿Absurdo? ¿Sorprendente? No, simplemente es una nueva realidad. En 2004, Wyeth contrató a Accenture's Health and Life Sciences Practice como proveedor del outsourcing de todas sus operaciones de pruebas clínicas, desde el diseño del protocolo hasta el reclutamiento de pacientes y el monitoreo en el sitio. Asimismo, Accenture asumió la administración de más o menos 175 empleados de datos clínicos y operaciones de Wyeth. Otro grupo aproximado de 400 personas de Accenture Global Delivery Centers apoya las operaciones.[1] Todo forma parte de la campaña de Wyeth por mejorar la calidad, eficiencia, velocidad e innovación mediante el outsourcing de algunas de sus operaciones a otras empresas que las pueden manejar mejor y más rápido.

Ahora, quizá se pregunte cómo opera Accenture. Basta con mencionar que ni siquiera Bill Green, presidente ejecutivo (CEO), tiene un escritorio permanente. Accenture no tiene oficinas corporativas formales, sucursales oficiales ni oficinas permanentes. El director de tecnología de la empresa se encuentra en Alemania, el director de recursos humanos en Chicago y el director de finanzas en Silicon Valley y sus consultores constantemente están en movimiento.[2]

No cabe duda que muchas organizaciones son más complejas y amorfas que antes. Wyeth y Accenture reflejan la tendencia estructural entre las organizaciones de la actualidad hacia el outsourcing, las alianzas y las redes virtuales. Las empresas de hoy también utilizan otras innovaciones estructurales como los equipos y diseños matriciales a fin de lograr la flexibilidad necesaria. Otras empresas siguen teniendo éxito con las estructuras funcionales tradicionales que se coordinan y controlan a través de la jerarquía vertical. Las organizaciones emplean una gran variedad de alternativas estructurales que les permiten lograr su objetivo y metas, y casi todas las empresas tienen que reorganizarse en algún momento a fin de hacer frente a los nuevos desafíos. Los cambios estructurales se requieren para reflejar las nuevas estrategias o responder a cambios en otros factores de contingencia presentados en el capítulo 2: entorno, tecnología, tamaño y ciclo de vida y cultura.

Propósito de este capítulo

En este capítulo se presentan los conceptos básicos de la estructura organizacional y se muestra cómo diseñar la estructura como aparece en el organigrama. Primero se define la estructura y se proporciona una descripción general del diseño estructural. Después, una perspectiva para compartir la información explica cómo diseñar los vínculos vertical y horizontal a fin de proporcionar el flujo de información necesario. Enseguida, el capítulo presenta opciones de diseño básicas seguidas de estrategias para agrupar actividades organizacionales en estructuras funcionales, divisionales, matriciales, horizontales, de red virtual o híbridas. En la última sección se estudia cómo la aplicación de las estructuras básicas depende de la situación de la organización y describe los síntomas de desalineación estructural.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen tres componentes clave en la definición de la **estructura organizacional**:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.[3]

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el *marco* estructural, que es la jerarquía vertical.[4] El tercer elemento pertenece al esquema de *interacciones* entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. En la figura 3.1 se muestra un organigrama simple de una organización tradicional. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.



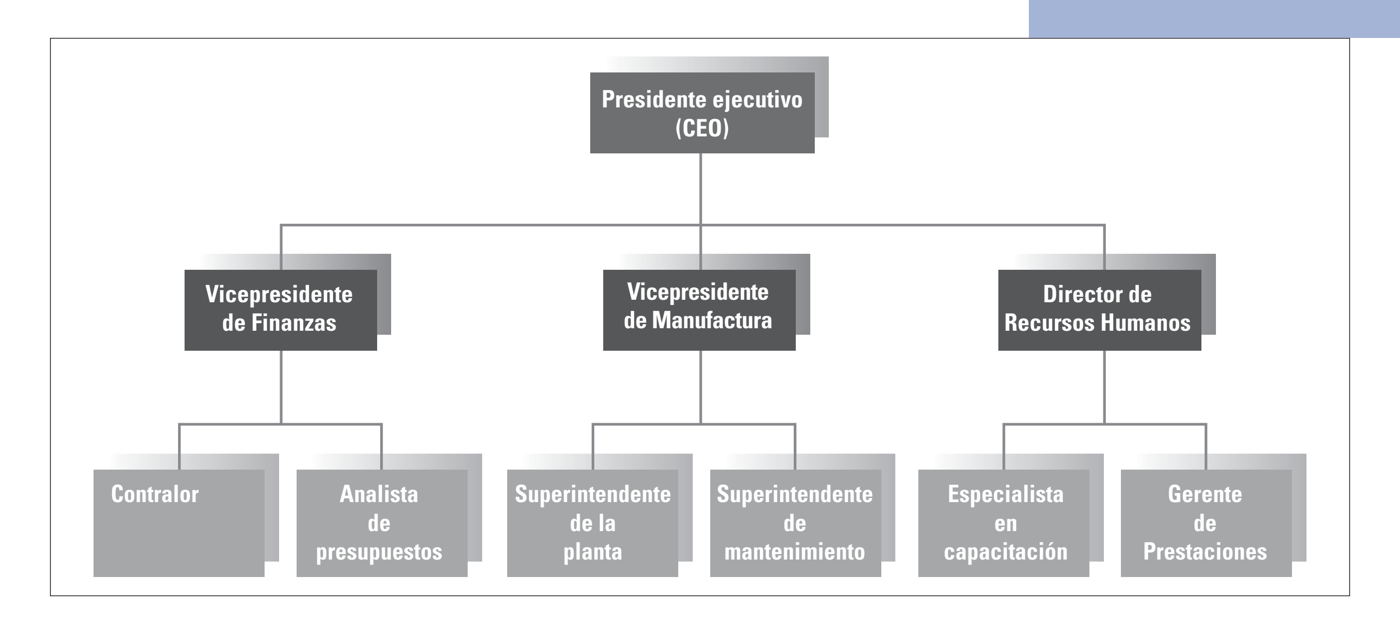
Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Desarrollar organigramas que describan responsabilidades de trabajo, relaciones de subordinación y el agrupamiento de individuos en departamentos. Proporcionar suficiente documentación de modo que todas las personas en la organización sepan a quién informar y cómo encajan en el panorama total de la organización.

El concepto de un organigrama, en el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién, tiene siglos.[5] Por ejemplo, en las iglesias del medioevo en España se pueden encontrar diagramas que describen la jerarquía de la iglesia de aquella época. Sin embargo, el uso del organigrama para las empresas parte principalmente de la Revolución Industrial. Como se estudió en el capítulo 1, conforme el trabajo se tornó cada vez más complejo y se requerían mayores cantidades de trabajadores para realizarlo, hubo una apremiante necesidad de desarrollar formas para el manejo y el control de las organizaciones. Un ejemplo de ello es el crecimiento del servicio ferroviario. Luego de un choque de dos trenes de pasajeros en Massachusetts en 1841, el público exigió un mejor control de las operaciones. El resultado fue que el consejo de administración de Western Railroad definió "las responsabilidades definitivas para cada

FIGURA 3.1
Ejemplo de organigrama



etapa del negocio de la empresa, trazando líneas sólidas de autoridad y mando para la administración, mantenimiento y operación del ferrocarril".[6]

El tipo de estructura organizacional originado a raíz de estos esfuerzos a finales del siglo XIX y principios del XX fue en la que se colocó al presidente en la parte superior y los demás puestos se acomodaron en niveles en forma descendente, como se muestra en la figura 3.1. Los puestos superiores son los que idean y toman las decisiones y los empleados, organizados en diferentes departamentos funcionales, llevan a cabo el trabajo físico. Esta estructura fue bastante efectiva y durante la mayor parte del siglo XX se arraigó en organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares. Sin embargo, este tipo de estructura vertical no siempre es efectivo, sobre todo en entornos que cambian rápidamente. Con los años, las organizaciones desarrollaron otros diseños estructurales, muchos de ellos con el objetivo de aumentar la coordinación horizontal y comunicación y estimular la adaptación a cambios externos. El "BookMark" de este capítulo indica que los nuevos planteamientos para la organización y administración de personas son fundamentales para que las empresas obtengan ventajas competitivas duraderas en el siglo XXI.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **Una forma popular de organización es que los empleados trabajen en lo que quieren en el departamento que elijan, de modo que se mantengan en alto la motivación y el entusiasmo.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Un pequeño número de empresas ha intentado este método con cierto éxito, pero una organización típica debe estructurar sus actividades de trabajo, puestos y departamentos de tal modo que se garantice el cumplimiento y la coordinación del trabajo a fin de que se alcancen las metas organizacionales. Numerosos gerentes intentan considerar las opciones de los empleados como una forma de mantener alto el entusiasmo.



BookMark 3.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

The Future of Management
Por Gary Hamel with Bill Breen



Los avances en la administración, como los principios de la administración científica, la estructura organizacional por divisiones y el uso de gerentes de marca para una coordinación horizontal han generado una ventaja competitiva más sostenida que cualquier otro producto nuevo de moda o innovación de un servicio, dice Gary Hamel en *The Future of Management*, que escribió con Bill Green. Pero, a ver, ¿acaso esas ideas no han existido desde... *siempre*? Ése es el punto, dice Hamel. De hecho, señala que muchos gerentes de la actualidad dirigen organizaciones del siglo XXI con ideas, prácticas y mecanismos estructurales inventados hace más de un siglo. En ese entonces, los principios de la jerarquía vertical, especialización, control burocrático y centralización sólida fueron nuevos métodos radicales desarrollados para solucionar el problema de ineficiencia. En la actualidad, son demasiado estáticos, reglamentados y limitantes cuando el ritmo del cambio sigue acelerado. Hamel argumenta que las organizaciones de hoy deben "adaptarse estratégicamente de tal modo que operativamente sean eficientes".

ALGUNOS INNOVADORES ESTRUCTURALES

Hamel postula que la práctica de la administración debe ser sometida a una transformación semejante a la que ocurrió en la Revolución Industrial y la llegada de la administración científica. Aquí se presentan algunos ejemplos de *The Future of Management* que ofrecen destellos de lo que es posible cuando los gerentes crean una estructura en torno a los principios de la comunidad, la creatividad y el compartir información en vez de una jerarquía estricta:

- *Whole Foods Market*. La unidad organizacional básica de Whole Foods son los equipos y tienen cierta autonomía casi sin precedentes en la industria minorista. Cada tienda está conformada por más o menos ocho equipos autodirigidos que supervisan departamentos como frutas y verduras frescas, alimentos preparados, lácteos o el área de cajas. Los equipos tienen la responsabilidad de las principales decisiones operativas, como precios, pedidos, contratación y promociones en tiendas.
- *W.L. Gore.* La innovación de W.L. Gore fue organizar el trabajo de modo que ocurrieran cosas buenas, ya sea que los gerentes tuvieran o no el control. Gore, mejor conocido por la tela Gore-Tex, permite que los empleados decidan qué hacer. No hay niveles de gestión ni organigramas y existen pocos puestos. Al igual que en Whole Foods, las principales unidades operativas son pequeños equipos pero, en Gore, las personas pueden elegir en cual trabajar y rechazar las solicitudes de otros. Y sin embargo, Gore también crea una responsabilidad por los resultados sólida, pues al menos veinte compañeros revisan al año a cada empleado.
- *Visa.* Todo mundo ha escuchado hablar de Visa, pero pocos son aquellos que saben algo de la organización detrás de la marca. Visa es la primera empresa totalmente virtual del mundo. A principios de la década de 1970, un grupo de bancos formó un consorcio que a la fecha es ya una red global de 21 000 instituciones financieras y más de 1 300 millones de tarjetahabientes. Se organiza básicamente de forma automática y constantemente evoluciona conforme cambian las condiciones.

CÓMO SER UN INNOVADOR EN ADMINISTRACIÓN

La mayoría de las empresas tiene un sistema de innovación para los productos, pero Hamel indica que pocas tienen un proceso perfeccionado para la innovación de la administración. *The Future of Management* ofrece pasos detallados que pueden dar los gerentes para aumentar las posibilidades de un adelanto en el pensamiento administrativo. Hamel considera que el surgimiento de la administración moderna y el diseño organizacional es la innovación más importante del siglo XX. Aunque es hora de las ideas del siglo XXI.

The Future of Management, de Gary Hamel con Bill Green, es publicado por Harvard Business School Press.

PERSPECTIVA DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN LA ESTRUCTURA

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital

para sus tareas, reduciendo así la efectividad.[7] Sin embargo, hay una tensión inherente entre los mecanismos vertical y horizontal de una organización. Mientras los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control, los horizontales están diseñados para la coordinación y colaboración, que por lo general significa reducir el control.

Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical o hacia una organización contemporánea que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal. En la figura 3.2 se comparan organizaciones diseñadas para la eficiencia con aquellas diseñadas para el aprendizaje y la adaptación. El énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones **centralizada**, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. El énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal y **descentralizada**. La toma de decisiones descentralizada significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos.

Puede ser que las organizaciones experimenten a fin de encontrar el nivel correcto de centralización o descentralización para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, en un estudio de William Ouchi se observó que tres distritos escolares grandes que cambiaron a una estructura descentralizada más flexible dieron a los directores de las escuelas mayor autonomía, responsabilidad y control sobre los recursos, se desempeñaron mejor y con más eficiencia que los distritos grandes sumamente centralizados.[8] Los altos directivos de New York City Transit están descentralizando el sistema de transporte subterráneo a fin de permitir que los gerentes de líneas individuales del transporte subterráneo tomen casi todas las decisiones de lo que ocurre en las vías, en los vagones y en las estaciones. La descentralización ayuda a que New York City Transit responda más rápida y de forma más directa a las quejas de los clientes y otros problemas. Antes, una solicitud para reparar una fuga que causaba condiciones resbaladizas en una estación podía tardar años debido a lo lento de la toma de decisiones del sistema centralizado.[9] Por otro lado, a veces algunas empresas descentralizadas grandes tienen que construir sistemas de comunicación y control más centralizados para mantener el funcionamiento eficiente de estas enormes corporaciones globales. Considere las decisiones estructurales que ayudaron a que Lewis Campbell, presidente, reviviera Textron Inc., un conglomerado industrial de 12 000 millones de dólares con oficinas corporativas en Providence, Rhode Island.

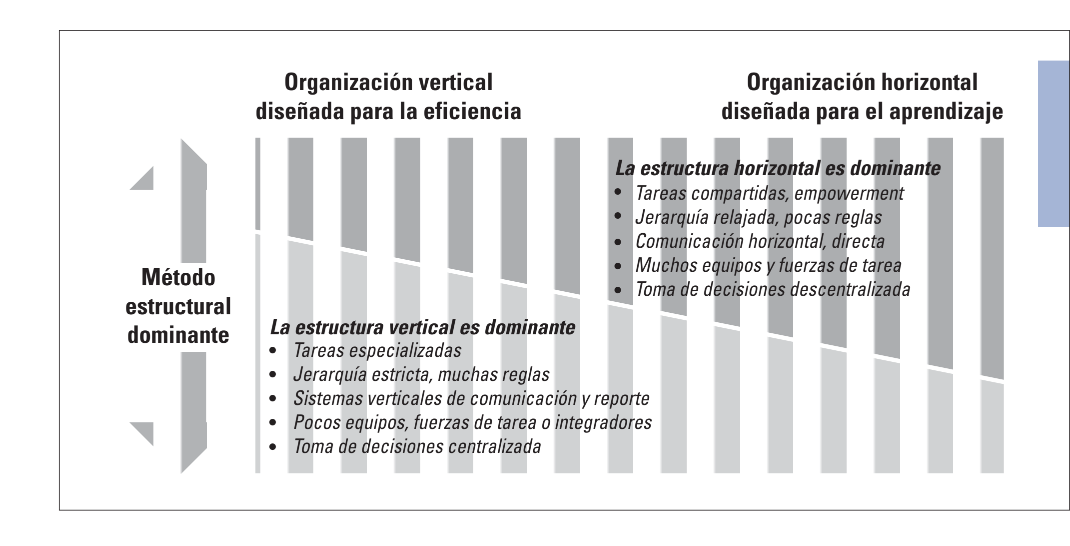


FIGURA 3.2
La relación del diseño organizacional para la eficiencia en comparación con los resultados de aprendizaje

EN LA PRÁCTICA

Textron Inc.

Lewis Campbell, presidente de Textron, era un creyente confirmado de la descentralización pero, en 2001, estudió la situación de la empresa y sabía que debían hacerse cambios. "Estábamos a la deriva", dice Campbell. "Estábamos haciendo todo lo que solíamos hacer, pero no teníamos resultados." Un cambio económico desfavorable, combinado con una baja pronunciada en los mercados industrial y de la aviación, de los que se obtenía la mayor parte de las utilidades, colocó a Textron en caída libre. En un periodo de dos años, las utilidades disminuyeron 75%.

Para lograr que la empresa operara a su eficiencia máxima, se requirieron ciertos cambios drásticos. En ese entonces, muchas unidades de negocio de Textron operaban de modo autónomo, cada unidad manejaba sus funciones administrativas y los gerentes tomaban decisiones enfocadas en alcanzar las metas de sus divisiones. Muchos gerentes de división ni siquiera sabían qué hacían las demás unidades de la empresa. En la junta anual de administración, Campbell estableció que las diversas unidades debían cooperar y compartir recursos. El nuevo enfoque sería sobre la forma en que la empresa se desempeñaría como un todo y los bonos se asociaron al desempeño a nivel empresa en vez de divisional. Para mejorar la eficiencia, se redujeron más de 1 500 sistemas de nómina a sólo tres, numerosos planes de atención médica en las diversas divisiones se redujeron a uno y más de cien centros de datos se consolidaron en unos cuantos. Algunos gerentes, acostumbrados a tomar decisiones individualmente, perdieron cierta autonomía, pues las decisiones a nivel empresa, como el programa de mejora de la calidad Six Sigma, se centralizaron en las oficinas corporativas y se implementaron desde los niveles altos hacia abajo.

Al llevar a Textron desde sus raíces como organización descentralizada a una posición con una visión única y toma de decisiones más centralizadas no la condujo al éxito de la noche a la mañana, pero pronto empezaron a acumularse las eficiencias. En pocos años, la salud económica de Textron mejoró significativamente y Campbell fue aclamado como un artista de calidad.[10] ■

No fue fácil centralizar una empresa que durante toda su existencia se había desarrollado en la descentralización, pero Campbell lo consideró necesario ante la situación imperante en la empresa. Los gerentes siempre buscan la mejor combinación de control vertical y colaboración horizontal, centralización y descentralización, para su situación particular.[11]

Compartir información de forma vertical

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean *vínculos de información* para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los **vínculos verticales** se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa.[12]

Referencia jerárquica. El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando, representado en la figura 3.1 con líneas verticales. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía.

Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

Reglas y planes. El siguiente instrumento de vínculo es el uso de reglas y planes. Se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse directamente con su gerente. Las reglas y los procedimientos ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que, de hecho, haya una comunicación respecto a cada tarea. Por ejemplo, en Gamesa, una compañía de galletas de PepsiCo en México, los gerentes informan cuidadosamente a los trabajadores de producción sobre las metas, los procesos y los procedimientos de modo que ellos hagan la mayor parte del trabajo por mantener el proceso de producción uniforme y permitir que las plantas operen con menos gerentes.[13] Los planes también proporcionan información constante para los empleados. El plan utilizado con mayor frecuencia es el presupuesto. Con planes de presupuesto cuidadosamente diseñados y comunicados, se puede dejar solos a los empleados de niveles más bajos para que desempeñen las actividades dentro de la asignación de sus recursos.

Sistemas de información vertical. Un **sistema de información vertical** es otra estrategia para aumentar la capacidad vertical de información. Los sistemas de información vertical incluyen los informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes. Los sistemas de información hacen que la comunicación a través de la jerarquía sea más eficiente.

En el mundo de escándalos financieros y problemas éticos corporativos de la actualidad, muchos altos directivos están considerando fortalecer los vínculos de la organización para información y control vertical. El otro aspecto importante en la organización es ofrecer vínculos horizontales adecuados para la coordinación y la colaboración.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Proporcionar los vínculos de información vertical y horizontal para integrar diversos departamentos en un todo coherente. Lograr los vínculos verticales mediante la referencia de jerarquía, reglas y planes y sistemas de información verticales. Lograr los vínculos horizontales mediante los sistemas de información transfuncionales, contacto directo, fuerzas de tarea, integradores de tiempo completo y equipos.

Compartir información de forma horizontal

La comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. El **vínculo horizontal** se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales. Su importancia se articula con los comentarios que hizo Lee Iacocca cuando en la década de 1980 asumió el mando de Chrysler Corporation:

Lo que encontré en Chrysler es que había treinta y cinco vicepresidentes, cada uno con su propio terreno... por ejemplo, no podía creer que la persona a cargo de los departamentos de ingeniería no estaba en constante contacto con su contraparte de manufactura. Pero así era. Todos trabajaban por su lado. Eché un vistazo al sistema y casi vomito. En ese momento me di cuenta de que estaba en un serio problema... Parecía que nadie en Chrysler entendía que es absolutamente fundamental la interacción entre las diferentes funciones de una empresa. Quienes trabajan en ingeniería y en manufactura casi tienen que dormir juntos. ¡Pero éstos ni siquiera se coqueteaban![14]

Durante su mandato en Chrysler, Iacocca llevó la coordinación horizontal a un nivel más alto. Todos los que trabajaban en el proyecto de un vehículo específico: diseñadores, ingenieros y empleados de manufactura, así como representantes de marketing, finanzas, compras e incluso proveedores externos, trabajaron en conjunto en un solo piso a fin de poder comunicarse fácilmente.

Muchas veces no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en un organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura organizacional. Los siguientes instrumentos son alternativas estructurales que pueden mejorar la coordinación horizon-

tal y el flujo de la información.[15] Cada instrumento permite que las personas intercambien información.

Sistemas de información. Un método significativo para ofrecer un vínculo horizontal en las organizaciones de la actualidad es el uso de sistemas de información transfuncionales. Los sistemas de información computarizada permiten a los gerentes y a los trabajadores de línea a través de la organización un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones. Por ejemplo, Siemens utiliza un sistema de información a lo ancho de la organización que permite a los 450 000 empleados en el mundo compartir conocimientos y colaborar en proyectos para ofrecer mejores soluciones a los clientes. Hace poco, la división de información y comunicaciones colaboró con la división médica para el desarrollo de productos nuevos para el mercado de cuidado de la salud.[16]

Asimismo, algunas organizaciones motivan a los empleados para que utilicen los sistemas de información de la empresa para construir relaciones en la organización, cuyo objetivo sea respaldar y mejorar la coordinación horizontal continua entre proyectos y límites geográficos. CARE International, una de las organizaciones de caridad privadas más grandes del mundo, mejoró su base de datos para facilitar que las personas con intereses, inquietudes o necesidades congruentes se encontraran entre sí. Cada persona en la base de datos tiene registrado: responsabilidades anteriores y actuales, experiencia, habilidades de idiomas, conocimientos de otros países, experiencias en emergencias, aptitudes y competencias e intereses externos. La base de datos facilita que las personas que trabajan más allá de las fronteras se busquen, compartan ideas e información y construyan conexiones horizontales duraderas.[17]

Contacto directo. Un nivel superior del vínculo horizontal es el contacto directo entre gerentes o empleados afectados por un problema. Una forma de promover el contacto directo es crear un **rol de enlace**. Una persona de enlace se localiza en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicar y lograr la coordinación con otro departamento. Con frecuencia existen roles de enlace entre los departamentos de ingeniería y manufactura, porque ingeniería debe desarrollar y someter a prueba los productos para ajustarse a las limitaciones de la planta de manufactura. Las empresas también implementan otras formas de contacto directo. En Johnson & Johnson, los altos directivos establecieron un comité compuesto por gerentes de investigación y desarrollo (IyD) y de ventas y marketing. El contacto directo entre los gerentes de estos dos departamentos permite que la empresa establezca prioridades para buscar y comercializar nuevos fármacos. El presidente de J & J también creó un nuevo puesto para supervisar a IyD, con la responsabilidad expresa de aumentar la coordinación con los ejecutivos de ventas y marketing.[18]

Fuerzas de tarea. Los roles de enlace por lo general sólo vinculan dos departamentos. Cuando la vinculación implica varios departamentos, se requiere un aparato más complejo, como fuerzas de tarea. Una **fuerza de tarea** es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema.[19] Cada miembro representa el interés de un departamento o división y puede transmitir la información de la junta al departamento.

Las fuerzas de tarea son un instrumento de vinculación horizontal efectivo para aspectos temporales. Solucionan problemas mediante la coordinación horizontal directa y reducen la carga de información en la jerarquía vertical. Por lo general, se desintegra una vez concluida la tarea.

Las organizaciones tienen fuerzas de tarea para todo, desde organizar el día de campo anual de la empresa hasta dar solución a problemas de manufactura caros y complejos.

Un ejemplo de ello es el Comité Ejecutivo Automotriz que estableció Jürgen Schremp, cuando era presidente de DaimlerChrysler (ahora Daimler AG). Esta fuerza de tarea se creó específicamente para encontrar cómo aumentar la cooperación y compartir los componentes entre Mercedes, Chrysler (que después pasó a ser propiedad de Daimler) y Mitsubishi (de quien DaimlerChrysler tiene 37% de sus acciones). La fuerza de tarea empezó con un mapa de carreteras del producto en el que se presentan los vehículos Mercedes, Chrysler, Dodge, Jeep y Mitsubishi a ser lanzados al mercado en un periodo de diez años, junto con un análisis de los componentes que se utilizarían, de modo que los miembros de la fuerza de tarea pudieran identificar superposiciones y encontrar formas de compartir partes y reducir el tiempo y los costos.[20]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 En muchas ocasiones, no vale la pena que comités y fuerzas de tarea con miembros de diferentes departamentos hagan las cosas.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* El punto de los comités transfuncionales y las fuerzas de tarea es compartir información para coordinar las actividades departamentales. El trabajo del comité es reunirse, hablar y estar en desacuerdo. Estos grupos no deben intentar "que las cosas se hagan" en el sentido de ser eficientes.

Integrador de tiempo completo. Un instrumento de vinculación horizontal más sólido es crear un puesto de tiempo completo o departamento únicamente para efectos de coordinación. Un **integrador** de tiempo completo con frecuencia tiene un puesto como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. Ella o él no se encuentran en los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios departamentos. Por ejemplo, el gerente de marca de Planters Peanuts coordina las ventas, distribución y publicidad de ese producto.

El integrador también puede tener la responsabilidad de un proyecto de innovación o cambios, como coordinar diseño, financiamiento y marketing de un producto nuevo. En la figura 3.3 se presenta el organigrama con la ubicación de los gerentes de proyecto para el desarrollo de un producto nuevo. Los gerentes de proyecto aparecen a un lado para indicar su separación de otros departamentos. Las flechas indican a los miembros de proyecto asignados al desarrollo de un producto nuevo. Por ejemplo, el producto nuevo A tiene asignado un contador financiero que lleva un seguimiento de los costos y presupuestos. El miembro de ingeniería ofrece asesoría de diseño y los miembros de compras y manufactura representan sus áreas. El gerente de proyecto es responsable del proyecto completo y supervisa que el producto nuevo se complete oportunamente, se introduzca en el mercado y alcance otras metas del proyecto. Las líneas horizontales de la figura 3.3 muestran que los gerentes de proyecto no tienen autoridad formal sobre los miembros del equipo con respecto a los aumentos de sueldo, contratación o despidos. La autoridad formal es de los gerentes de los departamentos funcionales con autoridad formal sobre los subordinados.

Los integradores requieren excelentes habilidades para el trato a las personas. En la mayoría de las empresas, los integradores tienen mucha responsabilidad pero poca autoridad. Abarcan el límite entre departamentos y deben tener la capacidad de conjuntar a las personas, mantener su confianza, enfrentar los problemas y solucionar los conflictos y disputas en el interés de la organización.[21]

FIGURA 3.3
Ubicación del gerente de proyecto en la estructura

Presidente

Departamento de Finanzas
Contador financiero
Analista de presupuestos
Contador administrativo

Departamento de Ingeniería
Diseñador del producto
Dibujante técnico
Diseñador eléctrico

Departamento de Compras
Comprador
Comprador
Comprador

Departamento de Marketing
Investigador de mercados
Especialista en publicidad
Encargado de planeación del mercado

Gerente de proyecto: Producto nuevo A
Gerente de proyecto: Producto nuevo B
Gerente de proyecto: Producto nuevo C



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Identificar si los mecanismos de vinculación horizontal más fuertes son más costosos en términos de tiempo y recursos humanos, pero que son necesarios cuando la organización requiere de un mayor grado de coordinación horizontal para alcanzar sus metas.

Equipos. Los equipos de proyecto suelen ser el mecanismo de vinculación horizontal más fuerte. Los **equipos** son fuerzas de tarea permanentes, y con frecuencia se utilizan en conjunto con un integrador de tiempo completo. Muchas veces, cuando las actividades entre departamentos requieren una coordinación sólida durante un periodo más largo, la solución es un equipo transfuncional. Se pueden utilizar equipos de proyecto especiales cuando las organizaciones tienen un proyecto a gran escala, una innovación importante o una nueva línea de productos. Un ejemplo adecuado de un equipo de proyecto especial es Healthwise, una organización sin fines de lucro que trabaja con muchas organizaciones de cuidados de la salud y sitios en línea sobre la salud, como WebMD. La empresa conjuntó un equipo especial de proyecto conformado por médicos, otros especialistas de la salud, autores y técnicos para crear una nueva línea de productos llamada HealthMastery Campaigns. HealthMastery es una serie de programas que envía a los consumidores información, encuestas y recordatorios por correo electrónico sobre temas como asma, problemas de espalda o dejar de fumar, que encajan con la meta de la empresa de ofrecer información para ayudar a que los consumidores tomen decisiones informadas sobre el cuidado de la salud.[22]

El Grupo de Productos Médicos de Hewlett-Packard utiliza *equipos transfuncionales virtuales*, conformados por miembros de varios países, para desarrollar y comercializar servicios y productos médicos como sistemas de electrocardiografía, tecnologías de ecografía y sistemas de monitoreo de pacientes.[23] Un **equipo virtual** está formado por miembros organizacional y geográficamente dispersos, vinculados principalmente a través de

tecnologías avanzadas de comunicaciones e información. Los miembros con frecuencia utilizan internet y software colaborativo para trabajar en conjunto, en vez de reunirse personalmente.[24] Por ejemplo, los equipos virtuales de IBM colaboran principalmente a través de los sitios web en forma interna utilizando la tecnología wiki.[25]

En la figura 3.4 se ilustra cómo los equipos ofrecen una coordinación horizontal sólida. Wizard Software Company desarrolla y comercializa software para varias aplicaciones, desde juegos de video hasta servicios financieros. Wizard utiliza equipos para coordinar cada línea de productos a través de los departamentos de investigación, programación y marketing, como se muestra con las líneas discontinuas y las áreas sombreadas en la

FIGURA 3.4
Equipos utilizados para la coordinación horizontal en Wizard Software Company

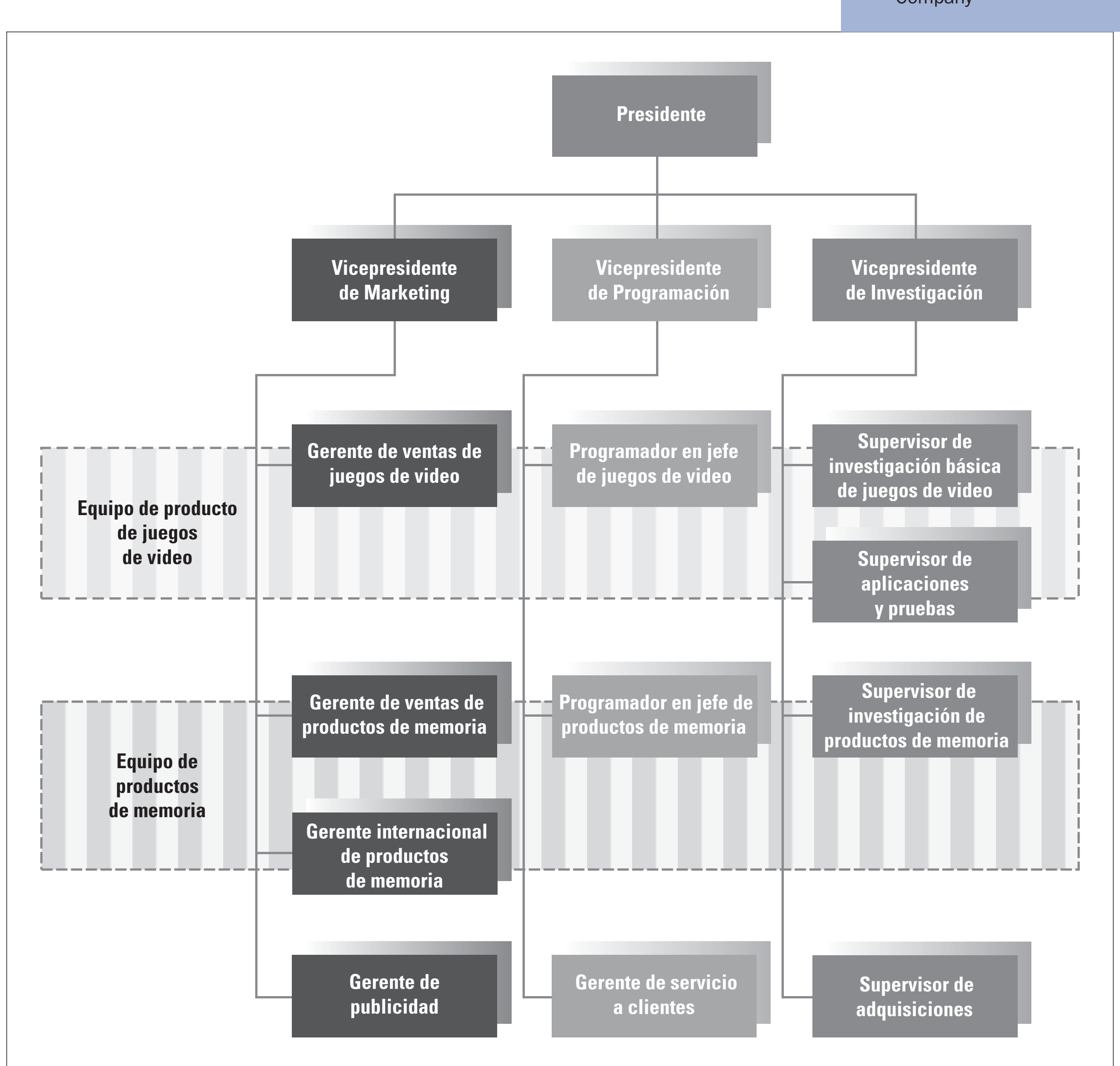


figura. Los miembros de cada equipo se reúnen al iniciar el día, según sea necesario, para solucionar los problemas respecto a las necesidades de los clientes, las órdenes atrasadas, los cambios de programación, los conflictos de planeación y cualquier otro problema con la línea de productos. ¿Es ajeno al trabajo en equipo horizontal? Llene el cuestionario del recuadro "¿Cómo adapta usted el diseño?" para evaluar su sentir respecto a trabajar en un equipo.

En la figura 3.5 se presenta un resumen de los mecanismos para lograr los vínculos horizontales. Estos instrumentos representan alternativas que pueden elegir los gerentes para aumentar la coordinación horizontal en cualquier organización. Los instrumentos de niveles más altos ofrecen mayor capacidad de información horizontal, aunque el costo para la organización en términos de tiempo y recursos humanos es mayor. Si la comunicación horizontal es insuficiente, los departamentos se encontrarán fuera de sincronía y no contribuirán a las metas generales de la organización. Cuando la cantidad de coordinación horizontal necesaria es alta, los gerentes deben elegir los mecanismos de nivel más alto.

¿Cómo adapta usted el diseño?

El placer/dolor de trabajar en equipo

Su enfoque hacia su trabajo o escuela puede indicar si crece en equipo. Conteste las preguntas a continuación acerca de sus preferencias de trabajo. Indique si, para usted, cada reactivo es En gran parte cierto o En gran parte falso.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Prefiero trabajar en equipo que hacer tareas de modo individual.	______	______
2. De tener la opción, prefiero trabajar por mi cuenta que enfrentarme a discusiones de trabajo de grupo.	______	______
3. Disfruto la interacción personal cuando trabajo con otros.	______	______
4. Prefiero hacer mi trabajo y dejar que los demás hagan el suyo.	______	______
5. Me siento más satisfecho con una victoria de grupo que con una individual.	______	______
6. El trabajo en equipo no vale la pena si las personas no hacen lo que les corresponde.	______	______
7. Me siento bien cuando trabajo con los demás, aunque estemos en desacuerdo.	______	______
8. Cuando se trata de un trabajo o asignación, prefiero depender de mí y no de los demás.	______	______

Puntuación: Califíquese con un punto por cada reactivo non que marcó como En gran parte cierto y un punto por cada reactivo par que haya marcado como En gran parte falso. Su puntuación indica su preferencia por el trabajo en equipo en comparación con el trabajo individual. Si tiene 2 o menos puntos, definitivamente prefiere el trabajo individual. Una calificación de 7 o más indica que prefiere trabajar en equipo. Una calificación de 3 a 6 indica que se siente cómodo trabajando solo o en equipo.

Interpretación. El trabajo en equipo puede ser frustrante o motivante, dependiendo de su preferencia. En un equipo, perderá cierta autonomía y tiene que depender de otros que quizá se comprometan menos que usted. En un equipo, tiene que trabajar a través de otras personas y perder cierto control sobre los procedimientos del trabajo y los resultados. Por otro lado, los equipos pueden lograr tareas más allá de lo que puede hacer un individuo y trabajar con otros puede ser una fuente importante de satisfacción. Si definitivamente prefiere el trabajo individual, entonces es probable que se adapte mejor en una estructura funcional dentro de una jerarquía vertical o en el rol de participante individual. Si prefiere el trabajo en equipo, entonces se adapta a trabajar en el rol de un vínculo horizontal, como una fuerza de tarea o como integrador y le iría bien en la estructura de una organización horizontal o matricial.

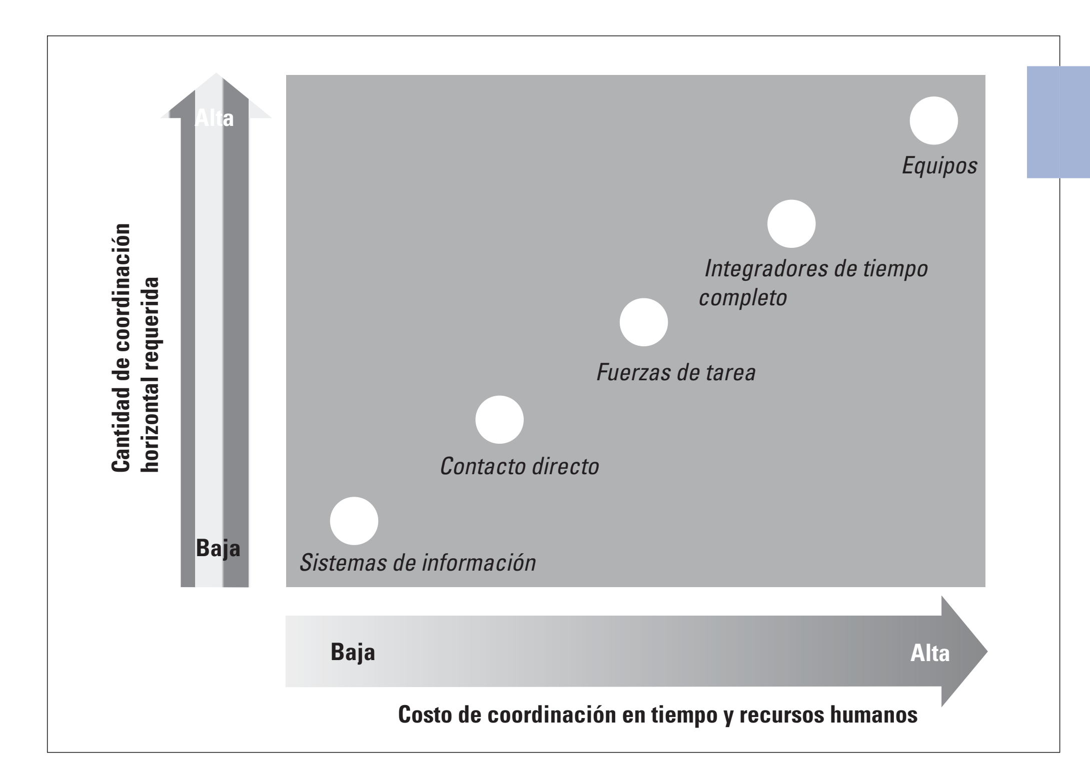


FIGURA 3.5
Escala de mecanismos para la vinculación y la coordinación horizontal

ALTERNATIVAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental.

Actividades de trabajo requeridas

Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa. Por ejemplo, en una empresa manufacturera común, las actividades de trabajo caen en un rango de funciones que ayudan a que la organización cumpla sus metas, como la contratación y capacitación de empleados por parte del departamento de recursos humanos, la adquisición de suministros y materias primas por parte de un departamento de compras, un departamento de producción que fabrica productos, un departamento de ventas que vende productos, etc. Conforme las organizaciones son más grandes y complejas, los gerentes se dan cuenta que deben llevarse a cabo más funciones. Las organizaciones definen los puestos, departamentos o divisiones nuevos como una forma de lograr nuevas tareas que la organización considera valiosas. Un ejemplo interesante es la Armada de Estados Unidos, la cual creó una pequeña unidad aérea de vigilancia en Irak. La nueva unidad debía concentrarse en detectar y detener insurgentes que sembraban bombas en las carreteras. Antes, la Armada dependía totalmente de la vigilancia aérea de la Fuerza Aérea, pero dichos recursos eran limitados y debían ser asignados a las oficinas superiores. La nueva unidad aérea de la Armada es para los comandantes de turno en el campo y encaja con la meta de la Armada de responder mejor a las necesidades de las unidades de combate más pequeñas en conflicto directo con los adversarios.[26]

Relaciones de subordinación

Una vez definidos los departamentos y las actividades de trabajo requeridas, la siguiente pregunta es cómo deben conjuntarse estas actividades y departamentos en la jerarquía organizacional. La relación de subordinación, en muchas ocasiones denominada *cadena de mando*, se representa en un organigrama con líneas verticales. La cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta. En una organización grande como General Electric, Bank of America o Microsoft, podrían necesitarse 100 o más organigramas para identificar las relaciones de subordinación entre los miles de empleados. La definición de los departamentos y el esquema de las relaciones de subordinación definen la forma en que los empleados se agrupan en departamentos.

Opciones de agrupamiento departamental

En la figura 3.6 se presentan las opciones de agrupamiento departamental, como el agrupamiento funcional, agrupamiento divisional, agrupamiento multifocal, agrupamiento horizontal y agrupamiento de red virtual. El **agrupamiento departamental** afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos en común, tienen la responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí.[27]

El **agrupamiento funcional** congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes. Por ejemplo, todas las personas de marketing trabajan juntas para el mismo supervisor, como ocurre con los empleados de manufactura, el personal de recursos humanos y los ingenieros. Para una empresa de internet, las personas asociadas que dan mantenimiento al sitio web podrían estar agrupadas en un departamento. En una empresa de investigación científica, los químicos forman parte de un departamento diferente a los biólogos, ya que representan distintas disciplinas.

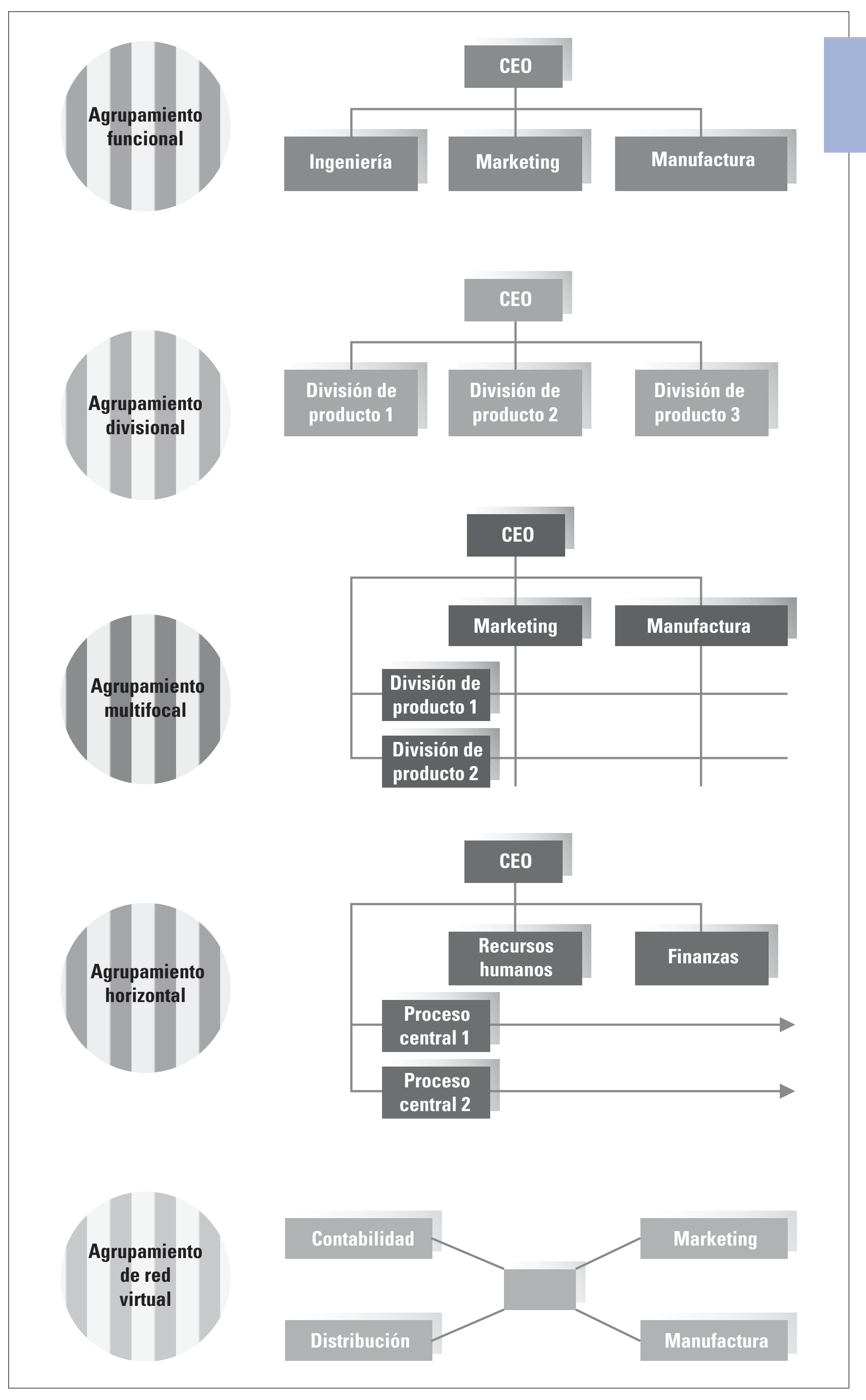
El **agrupamiento divisional** son personas organizadas con base en lo que produce la organización. Las personas requeridas para producir pasta dental, que incluyen personal de marketing, manufactura y ventas, quedan agrupadas bajo un ejecutivo. En corporaciones muy grandes, como Time Warner Corporation, algunas líneas de productos o servicios pueden representar negocios independientes, como Warner Brothers Entertainment (películas y videos), Time Inc. (editora de revistas como *Sports Illustrated, Time* y *People*) y AOL (servicios de internet).

En el **agrupamiento multifocal**, una organización adopta simultáneamente dos o más alternativas de grupos estructurales. Dichas formas estructurales con frecuencia se llaman *matriciales* o *híbridas*. Se analizarán con más detalle en este capítulo. Es posible que una organización tenga que agruparse simultáneamente por función y división de productos o quizá tengan que combinar características de diversas opciones estructurales.

Agrupamiento horizontal significa que los empleados se organizan en torno a procesos de trabajo centrales, el trabajo integral, información y flujos de material que ofrecen un valor directamente a los clientes. Las personas que trabajan en un proceso central se agrupan en vez de trabajar por separado en departamentos funcionales. Por ejemplo, en las oficinas de campo de la U.S. Occupational Safety and Health Administration, los equipos de trabajadores que representan varias funciones responden a quejas de trabajadores estadounidenses respecto a los temas de salud y seguridad, en vez de tener el trabajo dividido entre empleados especializados.[28]

El **agrupamiento de red virtual** es el enfoque más reciente para los grupos departamentales. Con estos grupos, la organización es un conjunto flexible de componentes separados. En esencia, los departamentos son organizaciones separadas que se conectan electrónicamente para compartir la información y completar las tareas. Los departamentos pueden estar distribuidos en todo el mundo en vez de concentrarse en una ubicación geográfica.

FIGURA 3.6
Opciones de diseño estructural para empleados agrupados en departamentos



Fuente: Adaptado de David Nadler y Michael Tushman, *Strategic Organization Design* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1988), 68.

Las formas organizacionales descritas en la figura 3.6 incluyen las opciones generales dentro de las cuales se traza un organigrama y se diseña la estructura detallada. Cada alternativa de diseño estructural tiene fortalezas y debilidades significativas, que veremos a continuación.

DISEÑOS FUNCIONALES, DIVISIONALES Y GEOGRÁFICOS

El agrupamiento funcional y divisional son los dos métodos más comunes para el diseño estructural.

Estructura funcional

En una **estructura funcional**, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Los ingenieros se encuentran en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades de ingeniería. Lo mismo ocurre con marketing, investigación y desarrollo y manufactura. Al principio del capítulo se presenta la figura 3.1 en la que se ejemplifica una estructura organizacional funcional.

En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto (expertise) es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser bastante efectiva si la coordinación horizontal requerida es mínima. En la figura 3.7 se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura funcional.

Una fortaleza de la estructura funcional es que fomenta las economías de escala dentro de las funciones. Las economías de escala se presentan cuando los empleados se encuentran en el mismo lugar y pueden compartir las instalaciones. Por ejemplo, fabricar productos en una planta permite que ésta adquiera la maquinaria más reciente. Construir una planta, en vez de plantas separadas por cada línea de producto, disminuye

FIGURA 3.7
Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional

Fortalezas	Debilidades
1. Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales 2. Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos 3. Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales 4. Es mejor con uno o algunos productos	1. Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios en el entorno 2. Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía 3. Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos 4. El resultado es una menor innovación 5. Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales

Fuente: *Organizational Dynamics* por Duncan. Copyright 1979 por Elsevier Science & Technology Journals. Reproducción con permiso de Elsevier Science & Technology Journals en el formato de otro libro a través de Copyright Clearance Center.



la duplicidad y el desperdicio. Asimismo, la estructura funcional estimula el desarrollo de habilidades profundas de los empleados, quienes están expuestos a una gama de actividades funcionales dentro de su propio departamento.[29]

La principal debilidad de la estructura funcional es una respuesta lenta a los cambios en el entorno que requieren coordinación entre departamentos. La jerarquía vertical se sobrecarga. Se acumulan las decisiones y los altos directivos no responden con suficiente prontitud. Otras desventajas de la estructura funcional son que la innovación es lenta debido a una coordinación deficiente y cada empleado tiene una perspectiva limitada de las metas en general.

Algunas organizaciones se desempeñan con gran efectividad en una estructura funcional. Considere el caso de Blue Bell Creameries, Inc.



Blue Bell Creameries, Inc.

Es la tercera marca de mayor venta de helado en Estados Unidos, pero pocos estadounidenses han escuchado de ella. Lo anterior se debe a que Blue Bell Creameries, cuyas oficinas corporativas se encuentran en Brenham, Texas, vende su helado únicamente en diecisiete estados, principalmente del sur. Mantener la distribución limitada "nos permite concentrarnos en producir y vender helado", dice Paul Kurse, presidente y CEO, la cuarta generación de los Kruse que dirigen Blue Bell. O, como dice el lema de la familia, "Es seguro por pulgada, pues es difícil por yarda".

La "pequeña heladería de Brenham", como se comercializa la empresa, está obsesionada con el control de la calidad y no permite que nadie ajeno a la empresa toque su producto desde la planta hasta el envase en el congelador. "Hacemos todo, entregamos en nuestros camiones y mantenemos el surtido de los congeladores de los minoristas", dice su presidente del consejo Ed Kruse. Hubo una época en que la empresa incluso compraba los paquetes de galletas Oreo a precio de menudeo (al detalle), abría manualmente cada paquete y vertía las galletas en batidoras para preparar el sabor Cookies'n Cream de Blue Bell. Blue Bell vende más de 400 millones de dólares en helado al año y controla un gran porcentaje del mercado de helado en Texas, Luisiana y Alabama. Las personas fuera de la región con frecuencia pagan 89 dólares por que se les envíen cuatro medios galones empacados en hielo seco. A pesar de la demanda, la administración se niega a comprometer su calidad por expandirse a regiones que no pueden atender satisfactoriamente o crecer tan rápido que la empresa no pueda capacitar adecuadamente a los empleados en el arte de preparar helado.

Los principales departamentos de Blue Bell son ventas, control de calidad, producción, mantenimiento y distribución. También hay un departamento de contabilidad y un pequeño grupo de investigación y desarrollo. La mayoría de los empleados tiene años en la empresa y han adquirido mucha experiencia en la preparación de helado de calidad. El entorno es estable y la base de clientes está bien establecida. El único cambio ha sido el incremento en la demanda del helado Blue Bell.[30] ■

La estructura funcional es lo correcto para Blue Bell Creameries. La organización eligió mantener un tamaño mediano y enfocarse en preparar sólo un producto: helado de calidad. Sin embargo, conforme Blue Bell se expande, es posible que tenga problemas de coordinación entre departamentos y requiera mecanismos de vinculación horizontal más sólidos.

Estructura funcional con vínculos horizontales

En un estudio reciente se observó que la organización por funciones sigue siendo el planteamiento dominante para el diseño organizacional.[31] Sin embargo, en el mundo dinámico de la actualidad, muy pocas empresas pueden tener éxito bajo una estructura estrictamente



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Al diseñar la estructura organizacional en general, elegir una estructura funcional cuando lo importante sea la eficiencia, y el conocimiento profundo y experto sea fundamental para alcanzar las metas organizacionales y la organización se deba controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical. Utilizar una estructura divisional en una organización grande con líneas de producto múltiples y si se desea dar prioridad a las metas del producto y la coordinación entre funciones.

funcional. Las organizaciones compensan la jerarquía funcional vertical con la instalación de vínculos horizontales, como se describió antes en este capítulo. Los gerentes mejoran la coordinación horizontal con el uso de sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto (como se muestra en la figura 3.3), fuerzas de tarea o equipo (figura 3.4). Un uso interesante de los vínculos horizontales se dio en el Hospital Karolinska de Estocolmo, Suecia, en el que había 47 departamentos funcionales. Incluso después de que los altos directivos los redujeron a 11, la coordinación seguía siendo inadecuada. El equipo de altos directivos estableció la reorganización del flujo de trabajo en el hospital en torno a la atención a los pacientes. En lugar de enviar a un paciente de un departamento a otro, el Karolinska ahora visualiza el periodo de la enfermedad a la recuperación como un proceso de "paradas en pits" en admisiones, rayos X, cirugía, etcétera. El aspecto más interesante del planteamiento es el nuevo puesto de coordinador de enfermeras. Los coordinadores de enfermeras fungen como integradores de tiempo completo, detectando los problemas de transición dentro de o entre departamentos. La mayor coordinación horizontal mejoró drásticamente en Karolinska la productividad y atención a los pacientes.[32] Karolinska utiliza con efectividad los vínculos horizontales para superar algunas desventajas de la estructura funcional.

Estructura divisional

En este caso, el término **estructura divisional** se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como *estructura de producto* o *unidades estratégicas de negocio*. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales. Por ejemplo, United Technologies Corporation (UTC), que se encuentra dentro de las 50 empresas industriales más grandes de Estados Unidos, tiene muchas divisiones, como Carrier (aires acondicionados y calefacción), Otis (elevadores y escaleras eléctricas), Pratt & Whitney (motores de aviones) y Sikorsky (helicópteros).[33]

En la figura 3.8 se presenta la diferencia entre una estructura divisional y una funcional. La estructura funcional se puede rediseñar en grupos de productos separados y cada grupo cuenta con los departamentos funcionales de investigación y desarrollo, manufactura, contabilidad y marketing. La coordinación entre los departamentos funcionales se maximiza dentro de cada grupo de productos. La estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aún, la estructura divisional *descentraliza* la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía. Por el contrario, la estructura funcional es *centralizada,* porque obliga a que las decisiones sean tomadas en el nivel superior antes de que se pueda solucionar un problema que afecte a varias funciones.

En la figura 3.9 se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura divisional. La estructura organizacional divisional es excelente para lograr la coordinación entre departamentos funcionales. Sirve cuando las organizaciones ya no pueden controlarse adecuadamente a través de la jerarquía vertical tradicional y las metas están dirigidas a la adaptación y el cambio. Las organizaciones enormes y complejas como General Electric, Nestlé y Johnson & Johnson se subdividen en una serie de organizaciones autónomas más pequeñas para un mejor control y coordinación. En estas empresas grandes, las unidades a veces se llaman divisiones, empresas o unidades estratégicas de negocio. La estructura en Johnson & Johnson incluye alrededor de 250 unidades de operaciones separadas, como McNeil Consumer Products, fabricantes de Tylenol; Ortho Pharmaceuticals, productores de Retin-A y pastillas anticonceptivas; y J & J Consumer Products, la compañía del champú para bebé y bandas adhesivas de Johnson. Cada



FIGURA 3.8
Reorganización de estructura funcional a estructura divisional en Info-Tech

Estructura funcional

Presidente de Info-Tech

Investigación y desarrollo | Manufactura | Contabilidad | Marketing

Estructura divisional

Presidente de Info-Tech

Publicidad electrónica | Automatización de oficinas | Realidad virtual

I y D | Manuf | Cont | Mkt | I y D | Manuf | Cont | Mkt | I y D | Manuf | Cont | Mkt

unidad es una empresa autónoma y autorizada independiente que opera bajo los lineamientos del corporativo de Johnson & Johnson.[34] Asimismo, algunas organizaciones gubernamentales de Estados Unidos utilizan una estructura divisional para dar un mejor servicio al público. Un ejemplo es el Internal Revenue Service (sistema de administración tributaria de Estados Unidos) cuya intención era dirigirse más a los clientes. La dependencia cambió su enfoque a informar, educar y dar servicio al público por medio de cuatro divisiones que dan servicio a diferentes grupos de contribuyentes: personas físicas, pequeñas empresas, empresas grandes y organizaciones exentas de impuestos. Cada división tiene sus presupuestos, empleados, políticas y personal de planeación enfocados en lo que es mejor para cada segmento de contribuyentes en particular.[35]

La estructura divisional tiene varias fortalezas.[36] Esta estructura es adecuada para un cambio rápido en un entorno inestable y ofrece una alta visibilidad de productos o servicios. Como cada línea de productos tiene su propia división por separado, los clientes pueden ponerse en contacto con la división correcta y lograr la satisfacción. La coordinación entre funciones es excelente. Cada producto se puede adaptar a los requerimientos de los clientes individuales o regiones. Por lo general, la estructura divisional funciona mejor en organizaciones con múltiples productos o servicios y suficiente personal para



FIGURA 3.9
Fortalezas y debilidades de la estructura organizacional divisional

Fortalezas	Debilidades
1. Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable 2. Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos de contacto son claros 3. Implica una alta coordinación entre funciones 4. Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes 5. Es mejor para organizaciones grandes con varios productos 6. Descentraliza la toma de decisiones	1. Elimina las economías de escala en departamentos funcionales 2. Conduce a una coordinación deficiente entre líneas de productos 3. Elimina la competencia profunda y especialización técnica 4. Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos

Fuente: *Organizational Dynamics* por Duncan. Copyright 1979 por Elsevier Science & Technology Journals. Reproducción con permiso de Elsevier Science & Technology Journals en el formato de libro de texto a través de Copyright Clearance Center.

cubrir las unidades funcionales independientes. La toma de decisiones se traslada a las divisiones. Cada división es lo bastante pequeña para actuar y responder con rapidez a los cambios en el mercado.

Una desventaja de las estructuras divisionales es que las organizaciones pierden las economías de escala. En lugar de que 50 ingenieros de investigación en una estructura funcional compartan un centro común, se puede asignar 10 a cinco divisiones de productos. Se pierde la masa crítica requerida para una investigación profunda y se tienen que duplicar las instalaciones físicas por cada línea de productos. Otro problema es que las líneas de producto se separan entre sí y puede dificultarse la coordinación entre líneas de productos. Como dijo un ejecutivo de Johnson & Johnson, "Debemos tener presente que trabajamos para la misma corporación".[37]

Algunas empresas con muchas divisiones tienen problemas reales con la coordinación entre unidades. Sony perdió ante Apple el negocio de productos de medios digitales principalmente debido a una coordinación deficiente. Con la introducción del iPod, Apple capturó rápidamente 60% del mercado estadounidense frente a 10% de Sony. El negocio de la música digital depende de una coordinación ininterrumpida. El walkman de Sony ni siquiera reconocía algunos aparatos de música hechos con el software SonicStage de la empresa, por lo que no funcionó con la división dedicada a la venta de descargas de música.[38] Si no se cuenta con los mecanismos horizontales eficaces, una estructura divisional puede afectar el desempeño general. Una división puede generar productos o programas que son incompatibles con productos que vende otra división, como en Sony. Es posible que los clientes se sientan frustrados si un representante de ventas de una división desconoce los desarrollos de otras divisiones. Se necesitan fuerzas de tarea y otros instrumentos de vinculación horizontal para una coordinación entre divisiones. De igual modo, la falta de especialización técnica es un problema dentro de una estructura divisional. Los empleados se identifican con la línea de productos en vez de una especialidad funcional. Por ejemplo, el personal de investigación y desarrollo tiende a realizar investigaciones aplicadas para beneficio de la línea de productos en lugar de llevar a cabo investigaciones básicas que beneficien a toda la organización.

Estructura geográfica

Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geografía. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región. Las organizaciones grandes sin fines de lucro como Girl Scouts of the USA, Habitat for Humanity, Make-A-Wish Foundation y United Way of America con frecuencia utilizan un tipo de estructura geográfica, con oficinas corporativas centrales y unidades locales parcialmente autónomas. La organización nacional ofrece reconocimiento de la marca, coordina los servicios para la recaudación de fondos y maneja ciertas funciones administrativas compartidas, al tiempo que se descentraliza el control cotidiano y la toma de decisiones a las unidades locales o regionales.[39]

En el caso de corporaciones multinacionales, se crean unidades autónomas para diferentes países y partes del mundo. En la figura 3.10 se presenta una estructura geográfica potencial para una empresa de cómputo. Esta estructura se enfoca en los gerentes y empleados en regiones geográficas específicas y metas de ventas.[40] Altos directivos de Citigroup están considerando reorganizar la estructura geográfica a fin de mejorar la eficiencia y dar a la enorme corporación global un rostro más unificado a los clientes locales. La reorganización dejaría a un alto directivo a cargo de varias operaciones de banca en una región específica como Asia, Europa o América del Norte.[41]

Las fortalezas y debilidades de una estructura divisional geográfica son semejantes a las características de la organización divisional que se presentan en la figura 3.9. La organización se puede adaptar a las necesidades específicas de su región y los empleados

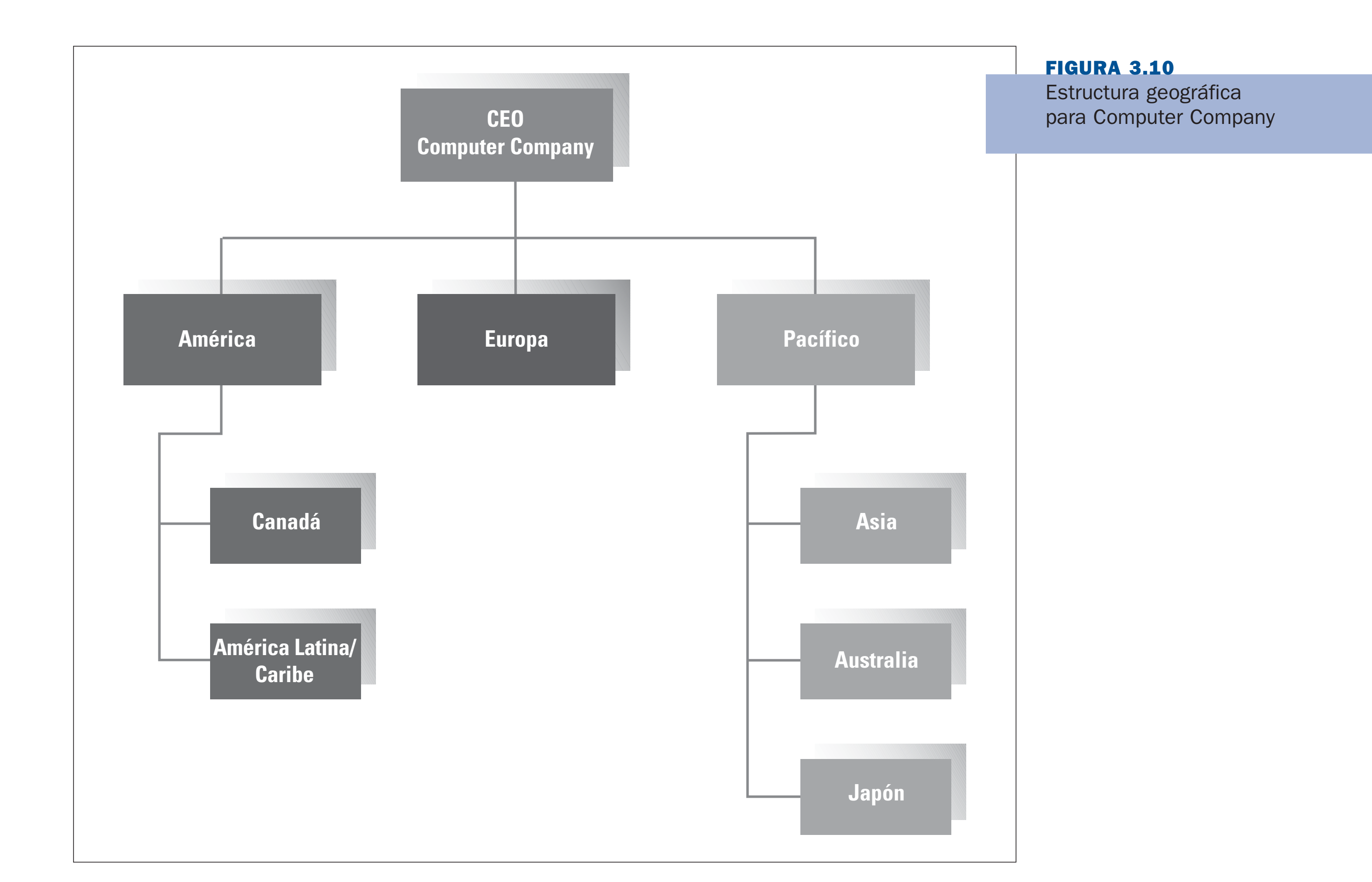


FIGURA 3.10
Estructura geográfica para Computer Company

se identifican con las metas regionales y no con las nacionales. Se hace énfasis en la coordinación horizontal dentro de una región y no en los vínculos entre regiones o la oficina nacional.

ESTRUCTURA MATRICIAL

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Considerar una estructura matricial si la organización tiene que dar la misma prioridad a los productos y funciones debido a la doble presión de los clientes en el entorno. Utilizar una matriz funcional o una matriz de producto en el caso de que la matriz balanceada con dobles líneas de autoridad no sea adecuada para su organización.

A veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía. Una forma de lograrlo es mediante la **estructura matricial**. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal.

La matriz es una forma sólida de vínculo horizontal. La única característica de la organización matricial es que se implementen simultáneamente las divisiones de productos y las estructuras funcionales (horizontal y vertical), como se muestra en la figura 3.11. Los gerentes de producto y gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los empleados reportan a ambos. La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto antes descritos en este capítulo (figura 3.3), excepto que en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciban una autoridad formal igual a la de los gerentes funcionales (vertical).

Condiciones para la matriz

Una doble jerarquía puede parecer una forma inusual de diseñar una organización, pero la matriz es la estructura correcta cuando se tienen las siguientes condiciones:[42]

- *Condición 1*. Existe presión por compartir los recursos escasos entre las líneas de productos. Por lo general, la organización es de tamaño mediano y tiene un número moderado de líneas de producto. Se tiene la presión del uso compartido y flexible de personas y equipo entre estos productos. Por ejemplo, la organización no es lo bastante grande para asignar de tiempo completo a los ingenieros a cada línea de productos, de modo que se asignan parcialmente a varios productos o proyectos.
- *Condición 2*. Existe la presión del entorno para dos o más resultados críticos, como conocimientos técnicos profundos (estructura funcional) y frecuencia de los productos nuevos (estructura divisional). Esta doble presión significa la necesidad de un equilibrio de poder entre los lados funcional y de producto de la organización y se requiere una estructura de autoridad dual para mantener dicho equilibrio.
- *Condición 3*. El dominio del entorno de la organización es complejo e inseguro. Los frecuentes cambios externos y la alta interdependencia entre los departamentos requieren de una gran cantidad de coordinación y procesamiento de información en ambas direcciones, vertical y horizontal.

Bajo estas tres condiciones, las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir el mismo reconocimiento. Por ello, se crea una autoridad dual para que el equilibrio del poder entre ellos sea el mismo.

Con referencia de nuevo a la figura 3.11, suponga que la estructura matricial es para un fabricante de ropa. El producto A es calzado, el producto B es prendas de abrigo, el producto C es ropa de dormir y así sucesivamente. Cada línea de productos atiende a un mercado y clientes diferentes. Como organización de tamaño mediano, la empresa debe utilizar con eficiencia al personal de manufactura, diseño y marketing para que trabajen en cada línea de productos. No hay suficientes diseñadores para garantizar un departa-



FIGURA 3.11
Estructura de autoridad dual en una organización matricial

Presidente
Director de operaciones de productos
Vicepresidente de diseño
Vicepresidente de manufactura
Vicepresidente de marketing
Contralor
Gerente de adquisiciones
Gerente de producto A
Gerente de producto B
Gerente de producto C
Gerente de producto D

mento de diseño por separado para cada línea de productos, de modo que los diseñadores se comparten entre las líneas de producto. Además, al mantener intactas las funciones de manufactura, diseño y marketing, los empleados pueden desarrollar conocimiento experto profundo para dar un servicio eficiente a las líneas de producto.

La matriz formaliza los equipos horizontales junto con la jerarquía vertical tradicional y procura dar un equilibrio a ambos. Sin embargo, la matriz puede cambiar de un modo u otro. Muchas empresas consideran difícil implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad. Como consecuencia, se generaron dos variaciones de estructura matricial, la **matriz funcional** y la **matriz de producto**. En una matriz funcional, los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto o producto simplemente coordinan actividades del producto. Por el contrario, en una matriz de productos, los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario. En el caso de numerosas organizaciones, uno de estos planteamientos funciona mejor que la matriz equilibrada con líneas de autoridad duales.[43]

Toda clase de organizaciones ha experimentado con la matriz, incluidos hospitales, consultorías, bancos, compañías de seguros, dependencias gubernamentales y muchos

tipos de empresas industriales.[44] Esta estructura se ha utilizado con éxito en grandes organizaciones globales como Procter & Gamble, Unilever y Dow Chemical, que adaptó la matriz a fin de adecuarla a sus metas y cultura en particular.

Fortalezas y debilidades

La estructura matricial es mejor cuando el cambio en el entorno es alto y las metas reflejan un requerimiento dual, como en el caso de metas de producto y funcionales. La estructura de autoridad dual facilita que la comunicación y la coordinación hagan frente a un cambio rápido en el entorno y permite un equilibrio entre los jefes de producto y funcionales. La matriz facilita el análisis y la adaptación a problemas inesperados. Suele funcionar mejor en organizaciones de tamaño moderado con pocas líneas de productos. No se necesita la matriz para una sola línea de productos y demasiadas líneas dificultan la coordinación de ambas direcciones a la vez. En la figura 3.12 se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura matricial basada en lo que sabemos de las organizaciones que la utilizan.[45]

La fortaleza de la matriz es que permite que una organización cumpla con la doble demanda de los clientes en el entorno. Los recursos (personas, equipo) se pueden asignar con flexibilidad entre los diferentes productos y la organización se puede adaptar a los cambios de los requerimientos externos.[46] Esta estructura también ofrece la oportunidad de que los empleados adquieran habilidades administrativas funcionales o generales, dependiendo de sus intereses.

Una desventaja de la matriz es que algunos empleados sienten una autoridad dual, se reportan a dos jefes y a veces se ven envueltos en demandas en conflicto, lo cual puede ser frustrante y confuso, sobre todo si los altos directivos no definen claramente los roles y las responsabilidades.[47] Los empleados que trabajan en una matriz deben tener excelentes habilidades interpersonales y de solución de conflictos, para lo cual tal vez requieran capacitación especial en relaciones humanas. La matriz también obliga a que los gerentes dediquen mucho tiempo a las juntas.[48] Si los gerentes no adaptan la

FIGURA 3.12
Fortalezas y debilidades de la estructura organizacional matricial

Fortalezas	Debilidades
1. Logra la coordinación necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes 2. Los recursos humanos entre productos se comparten de manera flexible 3. Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable 4. Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos 5. Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos	1. Provoca que los participantes perciban una autoridad dual, lo cual puede ser frustrante y confuso 2. Significa que los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación 3. Consume tiempo: implica juntas frecuentes y sesiones para la solución de conflictos 4. No funcionará a menos que los participantes lo entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales 5. Requiere un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio del poder

Fuente: Adaptado de Robert Duncan, “What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer”, *Organizational Dynamics* (invierno de 1979), 429.



información y el compartir el poder que requieren la matriz, el sistema no funciona. Los gerentes deben colaborar entre sí en vez de depender de la autoridad vertical en la toma de decisiones. Una compañía acerera en Gran Bretaña implementó con éxito una estructura matricial.



Englander Steel

Hasta donde se recuerda, la industria acerera de Inglaterra era estable y segura. Pero en las décadas de 1980 y 1990, el exceso de capacidad acerera en Europa, un cambio económico desfavorable, el surgimiento del horno de fundición de arco eléctrico a pequeña escala y la competencia de productores de acero en Alemania y Japón transformaron la industria acerera. Con el cambio de siglo, las acereras tradicionales en Estados Unidos, como Bethlehem Steel y LTV Corporation, estaban en quiebra. Mitta Steel en Asia y Arcelor, el principal productor de acero en Europa, empezaron a adquirir compañías acereras hasta convertirse en los gigantes del acero del mundo. La esperanza de supervivencia de los pequeños fabricantes de acero tradicionales era vender productos especializados. Una pequeña empresa podía comercializar agresivamente productos de especialidad y adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes. Los complejos ajustes del proceso y de las condiciones de operación debían cambiar rápidamente según el pedido de cada cliente, una proeza difícil para los titanes.

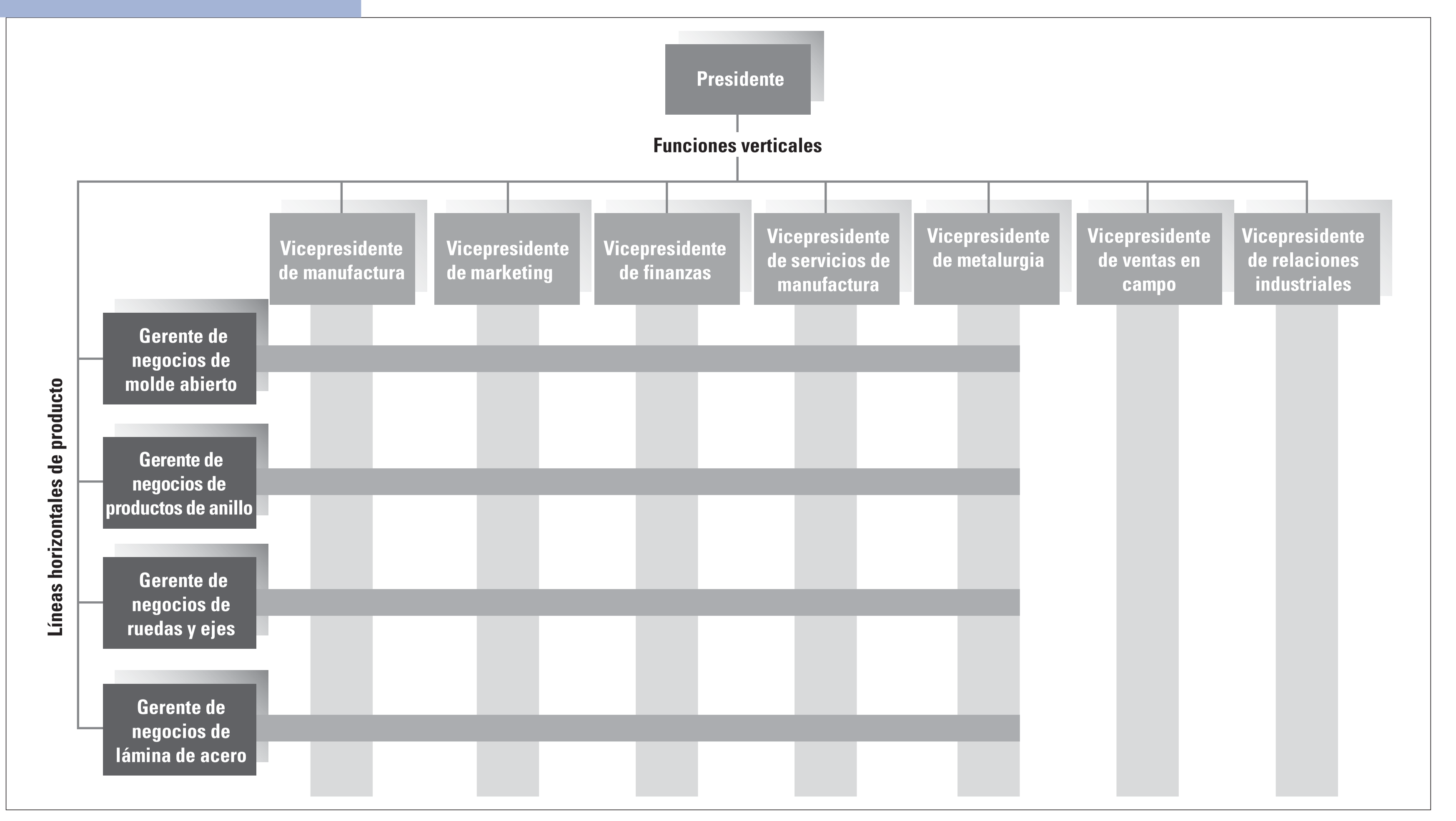
Englander Steel tenía 2 900 empleados, producía 400 000 toneladas de acero al año (alrededor de 1% de la producción de Arcelor) y tenía 180 años de antigüedad. Durante 160 de esos años, trabajó bien con una estructura funcional. Pero, conforme el entorno se volvió más turbulento y competitivo, los gerentes de Englander Steel se dieron cuenta que ya no estaban a la altura de las circunstancias. La mitad de los pedidos de Englander estaban atrasados. Las utilidades se esfumaron con los incrementos en el costo de la mano de obra, material y electricidad. Disminuyó la participación de mercado.

Tras consultar con expertos externos, el presidente de Englander Steel entendió que la empresa debía caminar en una cuerda floja. Debía especializarse en algunos productos de alto valor agregado diseñados para mercados separados, al mismo tiempo que mantenía las economías de escala y la tecnología sofisticada dentro de departamentos funcionales. La doble presión condujo a una solución inusual para una compañía acerera: una estructura matricial.

Englander Steel tenía cuatro líneas de productos: forjas de molde abierto, productos de molino de anillos, ruedas y ejes y hojas de acero. Un gerente de negocios tenía la responsabilidad y autoridad sobre cada línea, lo cual incluía preparar un plan de negocios y desarrollar metas para los costos de producción, inventario del producto, fechas de embarque y utilidad bruta. Se les delegó autoridad a los gerentes para cumplir dichas metas y que sus líneas fueran rentables. Los vicepresidentes funcionales tenían la responsabilidad de las decisiones técnicas. Se esperaba que los gerentes funcionales se mantuvieran al tanto de las técnicas más recientes en sus áreas y al personal capacitado en tecnologías nuevas que pudieran aplicar a líneas de productos. Con 20 000 órdenes para aceros de especialidad y varios cientos de recetas nuevas cada mes, el personal funcional debía estar al corriente. En la matriz no se incluyeron los dos departamentos funcionales, ventas de campo y relaciones industriales, porque trabajaban de forma independiente. El diseño final era una estructura matricial híbrida con relaciones de matriz y funcional, como se muestra en la figura 3.13.

La implementación de la matriz era lenta. Los gerentes de nivel medio estaban confundidos. Las juntas para coordinar los pedidos entre los departamentos funcionales parecían realizarse diario. Después de casi un año de capacitación por parte de consultores externos, Englander Steel estaba de regreso. Se entregaba 90% de los pedidos a tiempo y se recuperó la participación de mercado. La productividad y la rentabilidad aumentaron de modo constante. Los gerentes tuvieron una mayor participación en la matriz. Las juntas para coordinar las decisiones sobre los productos y funcionales ofrecieron una experiencia de crecimiento. Los gerentes de nivel medio empezaron a incluir gerentes más jóvenes en los análisis de matriz como una forma de capacitación para futuras responsabilidades administrativas.[49] ■

FIGURA 3.13
Estructura matricial para Englander Steel



En este ejemplo se muestra el uso correcto de una estructura matricial. La doble presión para mantener las economías de escala y comercializar las cuatro líneas de productos dio el mismo énfasis a las jerarquías funcional y de producto. Mediante reuniones continuas de coordinación, Englander Steel logró las economías de escala y la flexibilidad.

ESTRUCTURA HORIZONTAL

Un enfoque organizacional reciente es la **estructura horizontal**, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La **reingeniería** o *reingeniería de procesos de negocio*, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un **proceso** se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes.[50] Los ejemplos de los procesos incluyen cumplir con los pedidos, desarrollo de productos nuevos y servicio al cliente. La reingeniería cambia la forma de pensar de los gerentes respecto a cómo se debe llevar a cabo el trabajo. En lugar de enfocarse en puestos estrechos estructurados en diferentes departamentos funcionales, se enfatizan en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización e implican a equipos de empleados que trabajan juntos para servir a los clientes.

Un buen ejemplo de un proceso son las reclamaciones que se manejan en Progressive Casualty Insurance Company. Antes, un cliente reportaría un accidente a un agente, quien transmitiría la información a un representante de servicio al cliente que, a su vez, lo enviaría a un gerente de reclamaciones. El gerente de reclamaciones dejaría la reclamación con otras del mismo territorio y asignaría a un ajustador, quien programaría una hora para inspeccionar el daño del vehículo. Hoy, los ajustadores están organizados en equipos que manejan todo el proceso de reclamación, de principio a fin. Un miembro está a cargo de las llamadas a la oficina de quienes hacen la reclamación mientas otros están ubicados en el campo. Cuando el ajustador toma la llamada, hace lo posible por teléfono. Si se necesita una inspección, el ajustador se comunica con un miembro del equipo en el campo y programa de inmediato una cita. Progressive ahora mide el tiempo desde la llamada hasta la inspección en horas, en vez de los 7 a 10 días que antes le tomaba.[51]

Cuando una empresa aplica la reingeniería a una estructura horizontal, los empleados de la organización que trabajan en un proceso en particular (como el manejo de las reclamaciones o el cumplimiento con los pedidos) tienen un acceso fácil entre sí, de modo que pueden comunicar y coordinar sus esfuerzos. La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales. Este método estructural es una amplia respuesta a los cambios profundos que han ocurrido en el lugar de trabajo y el entorno de negocios en los últimos 15 a 20 años. El progreso tecnológico se enfoca en la integración basada en la computadora e internet y en la coordinación. Los clientes esperan un servicio mejor y más rápido y los empleados buscan oportunidades para ocupar la mente, aprender nuevas habilidades y asumir una mayor responsabilidad. A las organizaciones con una mentalidad vertical les cuesta trabajo hacer frente a estas dificultades. Por ello, muchas organizaciones han experimentado con mecanismos horizontales, como los equipos transfuncionales para lograr la coordinación entre departamentos o fuerzas de tarea y cumplir con proyectos temporales. Cada vez más organizaciones están cambiando de estructuras funcionales jerárquicas a estructuras basadas en procesos horizontales.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

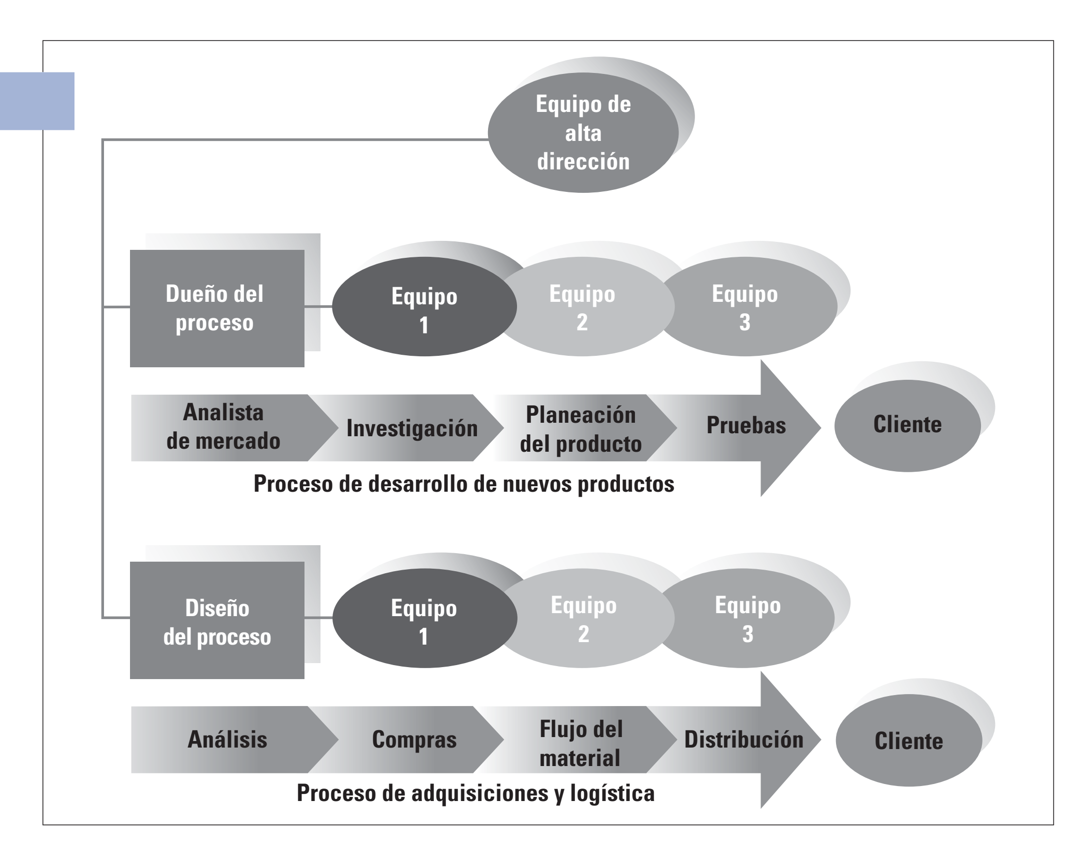
Considerar una estructura horizontal cuando las necesidades y demandas de los clientes cambien rápidamente y cuando el aprendizaje y la innovación sean cruciales para el éxito organizacional. Determinar con cuidado los procesos centrales así como capacitar a los gerentes y empleados a fin de que trabajen dentro de la estructura horizontal.

Características

En la figura 3.14 se ejemplifica una empresa rediseñada en una estructura horizontal. Dicha organización tiene las siguientes características:[52]

- La estructura se crea en torno a procesos centrales transfuncionales en vez de tareas, funciones o geografía. Por eso se anulan los límites entre departamentos. Por ejemplo, la División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company tiene grupos de proceso central para el desarrollo de negocios, suministros de partes y logística, servicio vehicular y programas y soporte técnico.
- Los equipos autodirigidos son la base del diseño y el desempeño organizacionales, no los individuos. Schwa, un restaurante en Chicago que sirve comidas con platos múltiples elaborados es dirigido por un equipo. Los miembros se turnan de modo que todos tienen la oportunidad de ser chef, lavaplatos, mesero o telefonista. Hace reservaciones o da la bienvenida a los comensales en la entrada.[53]
- Los dueños del proceso tienen la responsabilidad absoluta de cada proceso central. Por ejemplo, en el caso del proceso de suministro de partes y logística de Ford, varios equipos pueden trabajar en actividades como análisis de partes, compras, flujo de material y distribución, pero un dueño del proceso tiene la responsabilidad de coordinarlo por completo.
- Las personas en el equipo reciben las habilidades, herramientas, motivación y autoridad para tomar decisiones centrales para el desempeño del equipo. Los miembros del equipo están capacitados en diferentes áreas para realizar el trabajo de otros y las habilidades combinadas son suficientes para completar una tarea organizacional importante.

FIGURA 3.14
Estructura horizontal



Fuente: Basado en Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (Nueva York: Oxford University Press, 1999); John A. Byrne, “The Horizontal Corporation”, *BusinessWeek* (20 de diciembre de 1993), 76-81; y Thomas A. Stewart, “The Search for the Organization of Tomorrow”, *Fortune* (18 de mayo de 1992), 92-98.

- Los equipos tienen la libertad de pensar creativamente y responder de modo flexible ante los desafíos que surjan.
- Los clientes dirigen la corporación horizontal. La efectividad se mide mediante objetivos de desempeño al final del proceso (basado en la meta de dar valor al cliente), así como la satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y contribución financiera.
- La cultura es un todo de apertura, confianza y colaboración, enfocada en la mejora continua. La cultura valora el empowerment, la responsabilidad y el bienestar de los empleados.

La planta de General Electric en Salisbury, Carolina del Norte cambió a una estructura horizontal a fin de mejorar la flexibilidad y el servicio al cliente.



GE Salisbury

La planta de General Electric en Salisbury, Carolina del Norte, que fabrica tableros de alumbrado con fines industriales y comerciales tenía una organización funcional y vertical. Como no hay dos clientes de GE con necesidades idénticas, cada tablero debe configurarse y construirse bajo pedido, lo que con frecuencia provocaba cuellos de botella en el proceso de producción estándar. A mediados de la década de 1980, ante los altos costos de la línea de productos, servicio al cliente inconstante y una baja en la participación de mercado, los gerentes empezaron a explorar nuevas formas de organización enfocadas en el trabajo en equipo, responsabilidad, mejora continua, empowerment y compromiso con el cliente.

A principios de la década de 1990, GE Salisbury realizó la transición a una estructura horizontal que vincula una serie de equipos multidisciplinarios responsables del proceso completo de construcción bajo pedido. La nueva estructura se basa en la meta de producir tableros de alumbrado "de la más alta calidad posible en el menor tiempo posible a un precio competitivo y con el mejor servicio posible". El proceso consta de cuatro equipos vinculados, cada uno compuesto de diez a quince miembros que representan una gama de habilidades y funciones. Un equipo de control de producción funciona como dueño del proceso (como se mostró en la figura 3.14) y es responsable de la recepción de los pedidos, la planeación, coordinación de producción, compras, el trabajo con proveedores y clientes, rastreo de inventario y mantener a los equipos enfocados en lograr los objetivos. El equipo de fabricación corta, construye, suelda y pinta las diversas partes que conforman la caja de acero que contendrá el panel de componentes eléctricos, que el equipo de componentes eléctricos ensambla y somete a prueba. Asimismo, el equipo de componentes eléctricos se encarga del envío. Un equipo de mantenimiento está a cargo del mantenimiento del equipo pesado que no se puede realizar como parte del proceso de producción normal. Los gerentes se han convertido en *asesores asociados* que guían, supervisan y ofrecen su conocimiento experto a los equipos según sea necesario.

La clave del éxito de la estructura horizontal es que los equipos operativos trabajan unos con otros y tienen acceso a la información que necesitan para cumplir las metas de equipo y del proceso. Los equipos reciben información sobre ventas, pedidos atrasados, inventario, necesidades de personal, productividad, costos, calidad y demás datos y, por lo común, cada equipo comparte información acerca de su participación en el proceso de construcción bajo pedido con otros equipos. Algunos de los mecanismos que ayudan a garantizar una integración fluida son las reuniones conjuntas de producción, rotación de puestos y capacitación múltiple de los empleados. Los equipos vinculados asumen la responsabilidad de establecer sus propias metas de producción, determinar los programas de producción, asignar responsabilidades e identificar y solucionar problemas.

(continuación)

Con la estructura horizontal mejoraron drásticamente la productividad y el desempeño. Se eliminaron casi por completo los cuellos de botella en el flujo de trabajo, que alguna vez causaron estragos a los programas de producción. Un tiempo de producción de seis semanas se redujo a dos días y medio. Los incrementos en la satisfacción del empleado y el cliente obtenidos por GE Salisbury desde que implementó esta nueva estructura son más sutiles, aunque de la misma importancia.[54] ■

Fortalezas y debilidades

Al igual que todas las estructuras, la horizontal tiene fortalezas y debilidades, como se muestra en la figura 3.15.

La fortaleza más significativa de la estructura horizontal es una mejor coordinación, que puede aumentar notoriamente la flexibilidad de la empresa así como su respuesta a cambios en las necesidades de los clientes. La estructura llama la atención de todos hacia el cliente, que conduce a una mayor satisfacción del mismo al igual que mejoras en la productividad, velocidad y eficiencia. Además, como no hay límites entre los departamentos funcionales, los empleados tienen una visión más amplia de las metas organizacionales en vez de enfocarse en las metas de un solo departamento. La estructura horizontal fomenta el énfasis en el trabajo en equipo y la cooperación, de modo que los miembros del equipo comparten su compromiso por lograr objetivos en común. Por último, la estructura horizontal puede mejorar la calidad de vida de los empleados al ofrecerles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y contribuir en gran medida con la organización.

Una debilidad de la estructura horizontal es que puede afectar en vez de ayudar al desempeño organizacional, a menos que los gerentes determinen con cuidado los procesos centrales que ofrezcan valor a los clientes. Es difícil incluso el simple hecho de definir los procesos en torno a los cuales organizar. Asimismo, el cambio a una estructura

FIGURA 3.15
Fortalezas y debilidades de la estructura horizontal

Fortalezas	Debilidades
1. Fomenta la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente 2. Dirige la atención de todos hacia la producción y a la entrega de valor al cliente 3. Cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales 4. Fomenta el enfoque en el trabajo en equipo o la colaboración 5. Mejora la calidad de vida de los empleados al darles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y ser considerados en los resultados	1. Es difícil y requiere de tiempo determinar los procesos centrales 2. Se requieren cambios de cultura, diseño, filosofía de administración y sistemas de información y recompensas 3. Es posible que los gerentes tradicionales se resistan a ceder el poder y la autoridad 4. Requiere capacitación relevante de los empleados para trabajar con efectividad en un entorno de equipo horizontal 5. Puede limitar el desarrollo de habilidades profundas

Fuentes: Basado en Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers* (Nueva York: Oxford University Press, 1999); y Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 6ª ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1998), 253.

horizontal es complicado y consume tiempo, porque requiere de cambios significativos de cultura, diseño de puestos, filosofía de administración y sistemas de información y recompensas. Es posible que los gerentes tradicionales se resistan a ceder el poder y la autoridad para convertirse en coaches y facilitadores de los equipos. Los empleados deben recibir capacitación a fin de trabajar con efectividad en un entorno de equipo. Por último, debido a la naturaleza transfuncional del trabajo, una estructura horizontal puede limitar el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos a menos que se tomen medidas que permitan a los empleados tener la oportunidad de mantener y construir expertise técnico.

REDES VIRTUALES Y OUTSOURCING

Los desarrollos recientes en el diseño organizacional amplían el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de los límites de la organización tradicional. En años recientes, la tendencia del diseño más generalizado ha sido el outsourcing de varias áreas de la organización a socios externos.[55] **Outsourcing** significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas.

Las empresas en casi todas las industrias han seguido la corriente del outsourcing. Por ejemplo, más de 1 000 oficinas de cuerpos de seguridad en Estados Unidos han recurrido a PropertyRoom.com para que administre el demandante trabajo de catalogar y subastar productos robados que no han sido reclamados como automóviles, computadoras, joyería o cuadros.[56] Y piense en la milicia estadounidense, que cada vez utiliza más contratistas privados de empresas militares para administrar casi todo, salvo la principal actividad de combatir y asegurar las posiciones de defensa. Por ejemplo, Kellogg Brown & Root, subsidiaria de Halliburton Corporation, construye y da mantenimiento a bases militares y ofrece servicios de alimentación y limpieza. En el mundo de los negocios, Wachovia Corporation transfirió la administración de sus programas de recursos humanos a Hewitt Associates y el minorista británico de alimentos J. Sainsbury's permite que Accenture maneje todo su departamento de informática. Cerca de 20% del trabajo químico de la farmacéutica Eli Lilly & Company lo realizan laboratorios emergentes chinos como Chem-Explorer; y las empresas como Wipro de India, S.R. Teleperformance de Francia y Convergys de Estados Unidos administran el centro de llamadas (call center) y las operaciones de soporte técnico de empresas grandes de computación y telefonía celular en el mundo. Fiat Auto participa en múltiples relaciones complejas de outsourcing con otras empresas que manejan la logística, el mantenimiento y la manufactura de ciertas partes.[57]

En algún tiempo, las unidades de operación de una empresa "estaban dentro de la organización y 'densamente conectadas' o estaban fuera de la organización sin conexión alguna", según palabras de un observador.[58] Hoy, las líneas están tan difusas que es difícil decir qué parte pertenece a la organización y qué parte no. IBM maneja las operaciones de pedidos atrasados de muchas empresas grandes, pero también realiza algunas de sus actividades por outsourcing con otras empresas, que a su vez pueden delegar parte de sus funciones en otras organizaciones.[59]

Pocas empresas pueden llevar el outsourcing al extremo y crear una estructura de red virtual. Con una **estructura de red virtual**, a veces llamada *estructura modular*, la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización.[60]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar una estructura de red virtual para una flexibilidad extrema y respuesta rápida a condiciones cambiantes del mercado. Concentrarse en las actividades clave que dan a la organización su ventaja competitiva y utilizar el outsourcing de otras actividades a socios cuidadosamente seleccionados.

Cómo funciona la estructura

La organización de red virtual se puede ver como un eje central rodeado de una red de especialistas externos. En lugar de encontrarse bajo un techo o dentro de una organización, los servicios como contabilidad, diseño, manufactura, marketing y distribución se encargan a empresas por separado que están conectadas electrónicamente a una oficina central. Los socios organizacionales localizados en diferentes partes del mundo pueden utilizar computadoras en red o internet para intercambiar datos e información con tal rapidez y fluidez que una red de proveedores, fabricantes y distribuidores con una conexión en red deficiente puede parecer y actuar como una empresa sin contratiempos. La forma de la red virtual incorpora un estilo de libre mercado que reemplaza a la jerarquía vertical. Los subcontratistas pueden entrar y salir del sistema según sea necesario para cumplir con las necesidades cambiantes.

Con una estructura de red, el eje mantiene el control de los procesos en los que tiene capacidades a nivel mundial o difíciles de imitar y transfiere otras actividades, junto con la toma de decisiones y el control sobre ellas, a otras organizaciones. Dicha contraparte organiza y realiza su trabajo utilizando sus ideas, recursos y herramientas.[61] La idea es que una empresa se pueda concentrar en lo que mejor hace y contratar el resto de empresas competentes en dichas áreas específicas, lo que permite a la organización hacer más con menos.[62] La estructura de red con frecuencia es una ventaja para empresas emergentes como TiVo Inc., la empresa que introdujo la grabadora de video digital.



TiVo Inc.

El mercado de grabadoras de video digital está de moda y las principales empresas de electrónica, de televisión por cable y satelital están entrando en acción. La empresa que empezó todo fue TiVo, una pequeña organización del área de la bahía de San Francisco.

Los fundadores de TiVo desarrollaron una tecnología para permitir que los usuarios grabaran hasta 80 horas de televisión y lo reprodujeran a la hora que quisieran, sin interrupciones de comerciales ni los problemas con los medios de almacenamiento digital o cintas de video. Sabían que, si querían conquistar al mundo con este nuevo mercado, la velocidad era fundamental. La única forma de hacerlo era con el outsourcing de prácticamente todo. TiVo primero creó sociedades con las principales empresas de manufactura y marketing como Sony, Hughes Electronics y Royal Phillips Electronics. Además, la empresa utilizó el outsourcing para distribución, relaciones públicas, publicidad y soporte al cliente. Los gerentes de TiVo consideraron particularmente crítica la función del soporte al cliente. Como TiVo era un concepto nuevo, no funcionarían los métodos comunes de centro de llamadas. Los líderes trabajaron estrechamente con el socio de outsourcing ClientLogic para el desarrollo de procesos y materiales de capacitación que ayudaran a los representantes de servicio al cliente a "pensar como un cliente de TiVo".

El uso de la estructura de red virtual permitió a una pequeña empresa como TiVo obtener las capacidades avanzadas necesarias sin tener que dedicar tiempo ni gastar los recursos económicos limitados para la creación desde cero de una organización. Los líderes de TiVo se concentraron en la innovación tecnológica y el desarrollo y la administración de relaciones con las empresas de outsourcing. Hoy, TiVo tiene convenios de sociedad con varias organizaciones, como el reciente con YouTube que permitirá a los suscriptores de TiVo ver videos generados por los usuarios desde el sitio en internet en su televisor y uno más con Comcast, el operador de cable número uno en Estados Unidos, que ayudará a que Tivo tenga una base de clientes más grande. El acuerdo con Comcast es crítico. Sin un socio de cable, TiVo habría tenido problemas para mantenerse como un participante importante en el creciente mercado de las grabadoras de video digital.[63] ■

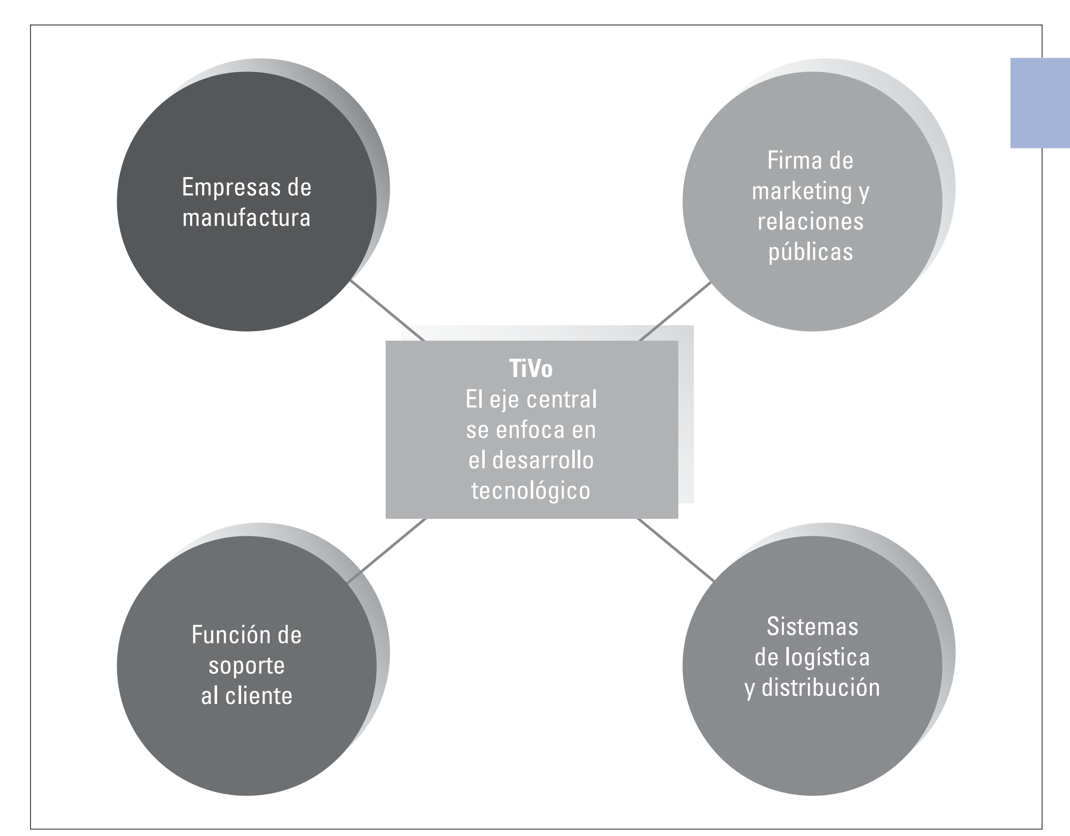


FIGURA 3.16
Estructura de red virtual parcial de TiVo

TiVo se encuentra ante una competencia estricta, pero el uso de la estructura de red virtual le permitió establecer y sobrevivir en una industria en crecimiento. TiVo se comercializa como un servicio de DVR premium que compite con las opciones menos costosas y de rápido crecimiento que ofrecen los proveedores de televisión por cable y satelital. En la figura 3.16 se presenta una estructura de red simplificada para TiVo, mostrando algunas de las funciones de outsourcing a otras empresas.

Fortalezas y debilidades

La figura 3.17 contiene un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura de red virtual.[64] Una de las principales fortalezas es que la organización, independientemente de cuán pequeña sea, realmente puede ser global al atraer recursos a nivel mundial para obtener la mejor calidad y precios y después vender los productos o servicios en el mundo con la misma facilidad por medio de subcontratistas. Asimismo, la estructura de red permite que una empresa nueva o pequeña desarrolle productos o servicios y logre comercializarlos rápidamente sin grandes inversiones en fábricas, equipo, bodegas o plantas de distribución. La capacidad de ordenar y reordenar los recursos para satisfacer las necesidades cambiantes y dar un mejor servicio a los clientes da a la estructura de red una gran flexibilidad y respuesta rápida. Se pueden desarrollar rápidamente nuevas tecnologías al introducirse en una red de expertos a nivel mundial. La organización se puede redefinir continuamente para cumplir con las oportunidades cambiantes del producto o mercado. Una última fortaleza es la reducción de los gastos generales administrativos. No se requieren grandes equipos de especialistas y gerentes. El talento gerencial y técnico se puede enfocar en las principales actividades que ofrecen una ventaja competitiva mientras otras se realizan por outsourcing.



FIGURA 3.17
Fortalezas y debilidades de la estructura de red virtual

Fortalezas	Debilidades
1. Permite que incluso pequeñas organizaciones obtengan talento y recursos a nivel mundial 2. Ofrece una escala y alcance inmediatos a la empresa sin grandes inversiones en fábricas, equipo o plantas de distribución 3. Permite una mayor flexibilidad y respuesta de la organización a las necesidades cambiantes 4. Reduce los costos generales administrativos.	1. Los gerentes no tienen control directo sobre muchas actividades y empleados 2. Se requiere mucho tiempo para el manejo de relaciones y conflictos potenciales con socios contractuales 3. Existe el riesgo de que fracase la organización si un socio no contribuye o cierra el negocio 4. La lealtad de los empleados y la cultura corporativa podría ser débil debido a que los empleados perciben que podrían ser reemplazados por servicios contratados

Fuentes: Basado en Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change", *Organizational Dynamics* (verano de 1982), 46-66; y Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (New York: Oxford University Press, 1999), Fig. 2.1, 34.

La estructura de red virtual también tiene varias debilidades. La principal es la falta de control. La estructura de red lleva la descentralización al extremo. Los gerentes no tienen todas las operaciones bajo su jurisdicción y deben depender de los contratos, la coordinación y la negociación para mantener todo junto. Lo anterior también significa la mayor cantidad de tiempo dedicado al manejo de las relaciones con los socios y a la solución de conflictos.

Un problema de igual importancia es el riesgo del fracaso si un socio organizacional no participa, se quema una planta o se retira del negocio. Los gerentes de la organización de las oficinas corporativas tienen que actuar rápido para detectar problemas y encontrar nuevos acuerdos. Por último, desde una perspectiva de recursos humanos, la lealtad del empleado puede ser débil en una organización de red debido a los problemas acerca de la seguridad en el trabajo. Puede ser que los empleados sientan que los pueden reemplazar con servicios contratados. Además, es más difícil desarrollar una cultura corporativa cohesiva. La rotación puede ser más alta porque el compromiso emocional entre la organización y los empleados es bajo. Con el cambio de productos, mercados y socios, puede ser que la organización tenga que reordenar a los empleados en cualquier momento para lograr la combinación correcta de habilidades y capacidades.

ESTRUCTURA HÍBRIDA

Como aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que hemos descrito en este capítulo. En particular, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza a menudo una **estructura híbrida** que combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas. La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica, horizontal y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y evitar algunas de las debilidades. Las estructuras híbridas suelen utilizarse en entornos de cambios rápidos porque ofrecen a la organización una mayor flexibilidad.

Un tipo de híbrido que con frecuencia se usa es combinar las características de las estructuras funcional y divisional. Cuando una corporación crece mucho y tiene varios productos o mercados, por lo común se organiza en divisiones autónomas de cierto tipo. Las funciones que son importantes para cada producto o mercado se descentralizan en unidades autónomas. Sin embargo, algunas funciones relativamente estables que requieren economías de escala y una especialización profunda también se centralizan en las oficinas corporativas. Sun Petroleum Products Corporation (SPPC) se reorganizó a una estructura híbrida para responder mejor a los mercados cambiantes. La estructura de la organización híbrida que adoptó SPPC se presenta en la primera parte de la figura 3.18. Se crearon tres principales divisiones de productos: combustibles, lubricantes y químicos, las cuales dan servicio a un mercado diferente y requieren una estrategia y estilo de administración diferentes. Cada vicepresidente de línea de productos ahora está a cargo de las funciones para ese producto, como marketing, planeación, suministro y distribución, y manufactura. Sin embargo, se descentralizaron en las oficinas corporativas actividades como recursos humanos, legales, tecnología y financieras como departamentos funcionales, a fin de lograr economías de escala. Cada uno de estos departamentos ofrece sus servicios a toda la organización.[65]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Implementar estructuras híbridas, cuando sea necesario, para combinar las características de las estructuras funcional, divisional y horizontal. Utilizar una estructura híbrida en entornos complejos para aprovechar las fortalezas de varias características estructurales y evitar ciertas debilidades.

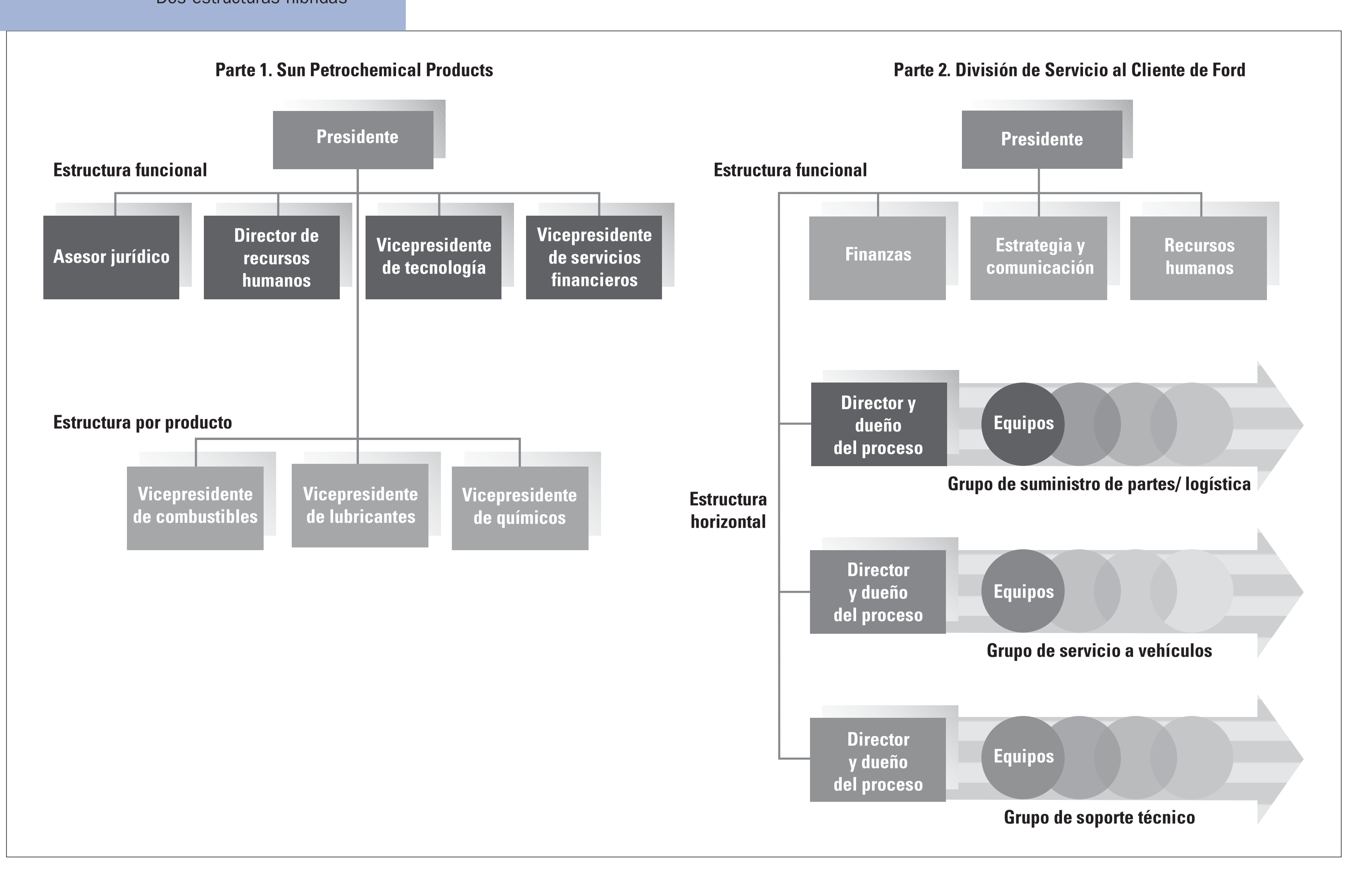
Un segundo método híbrido de uso cada vez mayor en la actualidad es combinar las características de las estructuras funcional, divisional y horizontal. Un ejemplo de este tipo de híbrido es la División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company, una operación global conformada por 12 000 empleados que prestan sus servicios en casi 15 000 concesionarias. A partir de 1995, cuando Ford lanza su iniciativa "Ford 2000" cuyo objetivo era convertirse en la empresa automotriz líder en el mundo del siglo XXI, los altos directivos estaban cada vez más preocupados por las quejas respecto al servicio al cliente. Decidieron que el modelo horizontal ofrecía la mejor posibilidad de tener un método integrado más rápido, más eficiente para el servicio al cliente. En la segunda parte de la figura 3.18 se presenta una porción de la estructura híbrida de la División de Servicio al Cliente. Varios grupos alineados horizontalmente, conformados de equipos con múltiples habilidades, se enfocan en los proceso centrales, como el suministro de partes y logística (adquisición de partes y envío de forma rápida y eficiente a las concesionarias), programas y servicio al vehículo (recolección y distribución de la información acerca de los problemas de reparaciones) y soporte técnico (verificar que cada departamento de servicio recibe información técnica actualizada). Cada grupo tiene un dueño de proceso, responsable de ver que los equipos logren los objetivos generales. La División de Servicio al Cliente de Ford mantuvo una estructura funcional para sus departamentos de finanzas, estrategia y comunicaciones, y recursos humanos. Cada departamento presta sus servicios a toda la división.[66]

En una organización enorme como Ford, los gerentes pueden emplear una variedad de características estructurales para satisfacer las necesidades de toda la organización. Por ejemplo, al igual que muchas organizaciones grandes, Ford también utiliza el outsourcing de otras empresas para algunas de sus actividades. Con frecuencia se prefiere una estructura híbrida por encima de la estructura funcional pura, divisional, horizontal o de red virtual porque puede ofrecer algunas de las ventajas de cada una y superar algunas de las desventajas.

APLICACIONES DEL DISEÑO ESTRUCTURAL

Se aplica cada tipo de estructura en diferentes situaciones y cumple con distintas necesidades. Al describir las diversas estructuras, se mencionaron brevemente las condiciones como estabilidad o cambio en el entorno y tamaño organizacional relacionadas con la estructura. Cada forma de estructura: funcional, divisional, matricial, horizontal, de red o híbrida, representa una herramienta que puede ayudar a que los gerentes hagan una organización más efectiva, dependiendo de las demandas de su situación.

FIGURA 3.18
Dos estructuras híbridas



EVALÚE SU RESPUESTA

3 De manera inteligente, los altos directivos mantienen el control organizacional sobre las actividades de las unidades de trabajo clave en vez de contratar a otras empresas para algunas tareas de las unidades de trabajo.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Las redes virtuales y las formas de outsourcing del diseño organizacional son populares porque ofrecen una mayor flexibilidad y respuesta más rápida en un entorno cambiante. Los departamentos para outsourcing se pueden agregar o eliminar conforme a los cambios de condiciones. Es posible que para algunos gerentes sea más cómodo mantener el control sobre todas las actividades internas, aunque desaliente la flexibilidad.

Alineación estructural

Por último, la decisión más importante que toman los gerentes acerca del diseño estructural es encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal, dependiendo de las necesidades de la organización. El control vertical se asocia a las metas de eficiencia y estabilidad, en tanto la coordinación horizontal se asocia al aprendizaje, innovación y flexibilidad. En la figura 3.19 se presenta una constante simplificada que ilustra la forma en que los métodos estructurales se asocian al control vertical en comparación con la coordinación horizontal. La estructura funcional es adecuada cuando se debe coordinar la organización a través de la jerarquía vertical y la importancia de la eficiencia para cumplir las metas organizacionales. La estructura funcional utiliza la especialización de tareas y una cadena de mando estricta para obtener el uso eficiente de los recursos escasos, aunque no permite que la organización sea flexible o innovadora. En el extremo opuesto de la escala, la estructura horizontal es adecuada si la organización tiene una gran necesidad de coordinación entre funciones para lograr la innovación y fomentar el aprendizaje. La estructura horizontal posibilita que las organizaciones se diferencien entre sí y respondan con prontitud a los cambios, pero a expensas del uso eficiente de los recursos. La estructura de red virtual ofrece incluso más flexibilidad y potencial para una respuesta rápida al permitir que la organización sume o reste piezas según sea necesario para adaptarse y satisfacer las necesidades cambiantes del entorno y el mercado. La figura 3.19 también presenta cómo otros tipos de estructura definidos en este capítulo (funcional con vínculos horizontales, divisional y matricial) representan pasos intermedios en la ruta de la organización hacia la eficiencia o la innovación y el aprendizaje. La figura no incluye todas las estructuras posibles, aunque ilustra la forma en que las organizaciones buscan equilibrar las necesidades de eficiencia y control vertical con innovación y coordinación horizontal. Además, como se describe en el capítulo, muchas organizaciones utilizan una estructura híbrida para combinar las características de varios tipos estructurales.



Portafolios

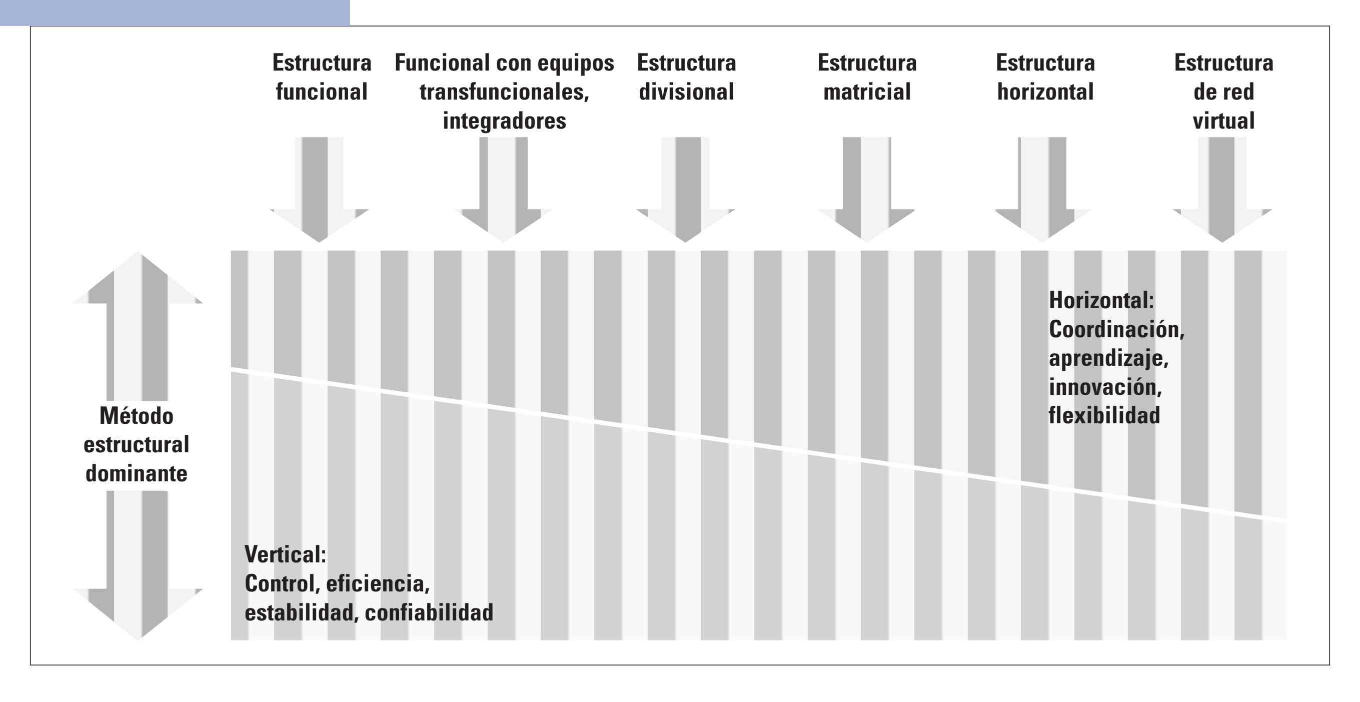
Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal para satisfacer las necesidades de la organización. Si se observan síntomas de deficiencia estructural, considerar una reorganización estructural.

Síntomas de deficiencia estructural

Los altos directivos evalúan con periodicidad la estructura organizacional para determinar si es conveniente para las necesidades cambiantes. Los gerentes buscan lograr el mejor ajuste posible entre las relaciones de subordinación internas y las necesidades del entorno externo. Como regla general, cuando una estructura organizacional no está

FIGURA 3.19
Relación de la estructura con la necesidad de la organización de eficiencia frente a la de aprendizaje



alineada con las necesidades organizacionales, aparecen uno o más de los siguientes **síntomas de deficiencia estructural.**[67]

- *Retraso o falta de calidad en la toma de decisiones*. Es posible que quienes toman las decisiones estén con exceso de carga debido a que la jerarquía canaliza demasiados problemas y decisiones hacia ellos. La delegación a niveles más bajos es insuficiente. Otra causa de las decisiones de mala calidad es que la información no llega a las personas correctas. Los vínculos de información en dirección vertical u horizontal es inadecuada para garantizar la calidad de la decisión.
- *La organización no responde de modo innovador a un entorno cambiante*. Un motivo de falta de innovación es que los departamentos no se coordinan horizontalmente. Se debe coordinar la identificación de las necesidades de los clientes por parte del departamento de marketing y la identificación de los desarrollos tecnológicos en el departamento de investigación. Asimismo, la estructura organizacional tiene que especificar las responsabilidades departamentales que incluye el escaneo del entorno y la innovación.
- *Disminuye el desempeño de los empleados o no se alcanzan las metas*. El desempeño de los empleados puede disminuir porque la estructura no ofrece metas, responsabilidades y mecanismos claros para la coordinación. La estructura debe reflejar la complejidad del entorno del mercado y ser lo bastante directa para que los empleados trabajen eficazmente en ella.
- *Evidencia de demasiado conflicto*. La estructura organizacional debe permitir que las metas departamentales en conflicto se combinen en una sola serie de metas para toda la organización. Si los departamentos actúan con propósitos distintos o están bajo presión por alcanzar las metas departamentales a costa de las metas organizacionales, la estructura con frecuencia tiene fallas. Los mecanismos de vinculación horizontal no son adecuados.

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO

- La estructura organizacional debe cumplir con dos cometidos para la organización. Debe proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación y los grupos, asimismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente. La estructura se refleja en el organigrama. Vincular la organización en un todo coherente requiere del uso de sistemas de información e instrumentos de vinculación además del organigrama.
- La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer los vínculos de información vertical y horizontal basados en el procesamiento de información requerido para cumplir con la meta general de la organización. Los gerentes pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, con énfasis en los vínculos verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas de información formales o hacia una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y la adaptación, que resalta en la comunicación horizontal y la coordinación. Los vínculos verticales no son suficientes para la mayoría de las organizaciones actuales. Las organizaciones proporcionan vínculos horizontales mediante sistemas de información transfuncionales, contacto directo entre los gerentes a través de las líneas departamentales, grupos de trabajo temporales, integradores de tiempo completo y equipos.
- Las alternativas para la agrupación de empleados y departamentos en un diseño estructural general incluyen agrupamientos funcionales, divisionales, multifocales, horizontales y de red virtual. La selección entre las estructuras funcional, divisional y horizontal determina dónde será mayor la coordinación e integración. Con las estructuras funcional y divisional, los gerentes también utilizan mecanismos de vinculación horizontal para complementar la dimensión vertical y lograr la integración de departamentos y niveles en un todo organizacional. Con una estructura horizontal, las actividades se organizan horizontalmente en torno a los procesos de trabajo centrales.
- Una estructura de red virtual extiende el concepto de la coordinación horizontal y colaboración más allá de las fronteras de la organización. Las actividades centrales se llevan a cabo a través de un eje central, en tanto que socios contratados por outsourcing realizan otras funciones y actividades.
- La estructura matricial busca lograr un equilibrio entre las dimensiones vertical y horizontal de la estructura. La mayoría de las organizaciones no existe en estas formas puras, en cambio utilizan estructuras híbridas que incorporan las características de dos o más tipos de estructura.
- Por último, los gerentes buscan encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal. Los signos de desalineación estructural incluyen la demora en la toma de decisiones, la falta de innovación, el bajo desempeño de los empleados y el exceso de conflictos.
- Finalmente, un organigrama no sólo son muchas líneas y cuadros en un papel. El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento. Se trata de una guía para procurar que las personas trabajen en conjunto, pero la gerencia debe implementar la estructura y ejecutarla.

Conceptos clave

agrupamiento de red virtual
agrupamiento departamental
agrupamiento divisional
agrupamiento funcional
agrupamiento horizontal
agrupamiento multifocal
centralizada
descentralizada
equipo virtual
equipos
estructura de red virtual
estructura divisional
estructura funcional
estructura híbrida
estructura horizontal
estructura matricial
estructura organizacional
fuerza de tarea
integrador
matriz de producto
matriz funcional
outsourcing
proceso
reingeniería
rol de enlace
síntomas de deficiencia estructural
sistema de información vertical
vínculo horizontal
vínculos verticales

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la definición de *estructura organizacional*? ¿La estructura organizacional aparece en el organigrama? Explique.
2. ¿Cuándo se prefiere una estructura funcional ante una divisional?
3. Las corporaciones grandes tienen la tendencia a utilizar estructuras híbridas. ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las principales diferencias entre una organización tradicional diseñada para la eficiencia y una organización más contemporánea diseñada para el aprendizaje?
5. ¿Cuál es la diferencia entre una fuerza de tarea y un equipo? ¿Entre un rol de enlace y uno de integración? ¿Cuál de ellos ofrece la mayor cantidad de coordinación horizontal?
6. ¿Qué condiciones deben existir antes de que una organización adopte una estructura matricial?
7. El gerente de una empresa de productos de consumo dijo: "Utilizamos el puesto de gerente de marca para capacitar a futuros ejecutivos". ¿Por qué considera que el puesto de gerente de marca es un buen campo de capacitación? Analice.
8. ¿Por qué las empresas que utilizan una estructura horizontal tienen culturas enfocadas en la apertura, el empowerment de los empleados y la responsabilidad? ¿Cómo piensa que sería el trabajo de un gerente en una empresa de organización horizontal?
9. ¿Qué tipos de actividades organizacionales considera más probables de realizar por outsourcing? ¿Qué tipos son los menos probables?
10. Describa la estructura de red virtual. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar esta estructura en comparación con la ejecución de actividades internas dentro de una organización?

Cuaderno de trabajo del capítulo 3: Usted y la estructura organizacional*

Para entender mejor la importancia de la estructura organizacional en su vida, haga la siguiente asignación.

Seleccione una de las siguientes situaciones para organizar:

- Un negocio de fotocopiado e impresión
- Una agencia de viajes
- Un negocio de renta para productos deportivos (como jet skis o motonieves) en un área recreativa
- Una panadería

Antecedentes

La organización es una forma de adquirir cierto poder contra un entorno no confiable. El entorno proporciona a la organización insumos, que incluyen materia prima, recursos humanos y recursos financieros. La generación de un producto o servicio requiere de tecnología. El resultado es para los clientes, un grupo que se debe alimentar. Las complejidades del entorno y la tecnología determinan la complejidad de la organización.

Planeación de su organización

1. Escriba la misión o el propósito de la organización en unos cuantos enunciados.
2. ¿Cuáles son las tareas específicas por completarse para realizar la misión?
3. Con base en lo especificado en la pregunta 2, desarrolle un organigrama. Cada puesto en el organigrama llevará a cabo una tarea específica o será responsable de cierto resultado.
4. Es su tercer año de operaciones y su negocio ha sido muy exitoso. ¿Qué problemas enfrentará al dirigir el negocio en dos ubicaciones? Trace un organigrama que incluya las dos ubicaciones de la empresa.

5. Han transcurrido cinco años y su negocio ha crecido. Ahora tiene cinco ubicaciones en dos ciudades. ¿Cómo se mantiene en contacto con todo? ¿Qué problemas de control y coordinación han surgido? Trace un organigrama actualizado y explique su justificación.
6. Veinte años después tiene 75 ubicaciones en cinco estados. ¿Cuáles son los aspectos y problemas que debe manejar por medio de la estructura organizacional? Trace un organigrama para esta organización, indicando factores como quién es el responsable de la satisfacción al cliente, cómo sabe si se satisfacen las necesidades del cliente y cómo fluirá la información dentro de la organización.

* Adaptado por Dorothy Marcic de "Organizing", en Donald D. White y H. William Vroman, *Action in Organizations*, 2a. ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1982), 154, y Cheryl Harvey y Kim Morouney, "Organization Structure and Design: The Club Ed Exercise", *Journal of Management Education* (junio de 1985), 425-429.

Caso para análisis: C & C Grocery Stores Inc.*

La primera tienda de C & C Grocery la inició Doug Cummins y su hermano Bob en 1947. Ambos eran veteranos que querían tener su propio negocio, por lo que usaron sus ahorros para iniciar la pequeña tienda de abarrotes en Charlotte, Carolina del Norte. La tienda tuvo un éxito inmediato. La ubicación era buena, y Doug Cummins tenía una personalidad ganadora. Los empleados de la tienda adoptaron el estilo informal y la actitud de "servir al cliente" de Doug. El círculo cada vez más grande de C & C disfrutaba de una abundancia de carnes y frutas y verduras frescas.

Para 1997, C & C tenía más de 200 tiendas. Las nuevas tiendas tenían una distribución física estándar. En 1985, las oficinas corporativas de la empresa se mudaron de Charlotte a Atlanta. En la figura 3.20 se presenta el organigrama de C & C. Las oficinas de Atlanta estaban a cargo del personal, comercialización, finanzas, bienes inmuebles y aspectos legales de toda la cadena. Para la administración de las tiendas individuales, la organización se dividió por zonas. Las regiones sur, sureste y noreste tenían alrededor de 70 tiendas cada una. Cada región se dividía en cinco distritos de 10 a 15 tiendas cada una. Un director de distrito era el responsable de supervisar y coordinar las actividades de 10 a 15 tiendas en el distrito.

Cada distrito se dividía en cuatro líneas de autoridad basadas en la especialidad funcional. Tres de estas líneas llegaban a las tiendas. El gerente del departamento de frutas y verduras de cada tienda rendía informes directamente al especialista de la división del mismo modo que el gerente del departamento de carnes le rendía informes directamente al especialista de carnes. Los gerentes de carnes y frutas y verduras tenían la responsabilidad de todas las actividades relacionadas con la adquisición y venta de productos perecederos. La responsabilidad del gerente de la tienda incluía la línea de abarrotes, los departamentos para el usuario y las operaciones de la tienda. El gerente de la tienda tenía la responsabilidad de la presencia del personal, la limpieza, el servicio adecuado en cajas y la exactitud en los precios. Un gerente de abarrotes le rendía informes al gerente de la tienda, llevaba los inventarios y reabastecía los anaqueles de productos de abarrotes. La oficina de comercialización del distrito tenía la responsabilidad de las campañas promocionales, las circulares de publicidad, la publicidad de distrito y de atraer a los clientes a las tiendas. Se esperaba que los comercializadores de abarrotes coordinaran sus actividades con cada tienda en el distrito.

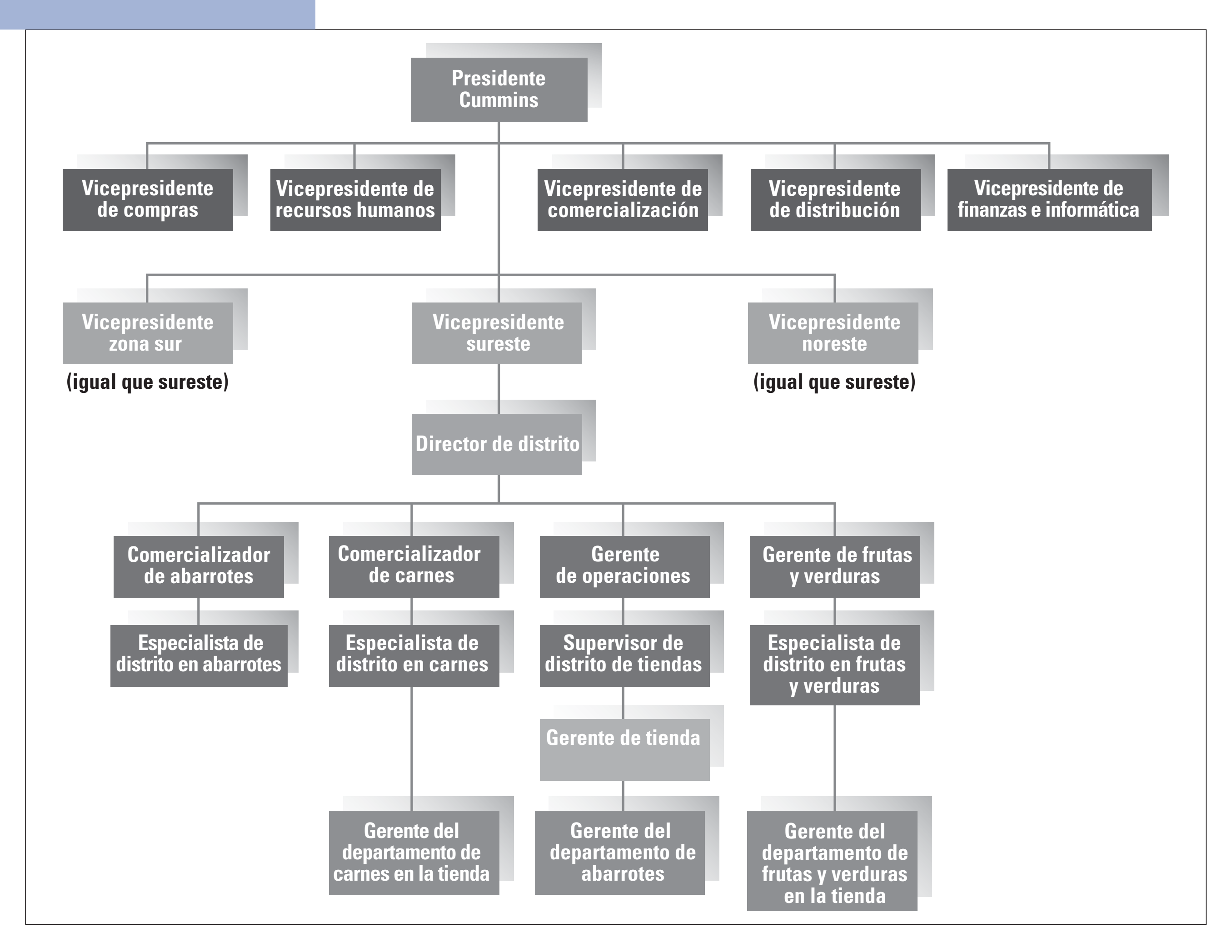
Hoy, los negocios de la cadena C & C han caído en todas las regiones, en parte debido a una baja en la economía, aunque principalmente se debe a una mayor competencia de grandes minoristas como Wal-Mart, Target y Costco Wholesale. Cuando estas grandes tiendas de descuento entraron al negocio de los abarrotes, llevaron consigo un nivel de competencia que C & C nunca había visto. C & C había logrado mantenerse ante las grandes cadenas de supermercados, pero ahora las grandes cadenas se veían amenazadas por Wal-Mart, que se había convertido en la número uno en ventas de abarrotes en 2001. Los gerentes de C & C sabían que no podían competir en precio, aunque habían considerado formas en que podrían utilizar la informática avanzada para mejorar el servicio y la satisfacción al cliente y hacer distinguir la tienda de las tiendas de descuento grandes.

Sin embargo, el problema que más le presionaba era cómo mejorar el negocio con los recursos y las tiendas que ahora tenía. Se contrató a un equipo consultor de una universidad importante para que investigara la estructura y operaciones de la tienda.

Los consultores visitaron varias tiendas en cada región y hablaron con alrededor de 50 gerentes y empleados. Los consultores redactaron un informe en el que señalaron las cuatro áreas de conflicto que debían atender los ejecutivos de las tiendas.

1. *La cadena tardó en adaptarse a los cambios*. La distribución y estructura de las tiendas era igual al diseño de hacía 15 años. Cada tienda tenía las cosas igual, incluso algunas tiendas estaban en áreas de bajos ingresos y otras en áreas suburbanas. Se había desarrollado un nuevo sistema computarizado de gestión de la cadena de suministro para pedidos e inventarios, pero a los dos años las tiendas apenas lo habían implementado parcialmente. Había otras iniciativas informáticas propuestas en puerta, pero ni siquiera estaban en etapa de desarrollo.
2. *El* rol *del supervisor de tiendas del distrito y del gerente de tienda causaban insatisfacción*. Los gerentes de tienda querían aprender habilidades de administración general para la promoción potencial en puestos de administración de distrito o regional. Sin embargo, sus puestos los limitaban a actividades operativas y aprendieron poco acerca de la venta de mercancías, carnes y frutas y verduras frescas.

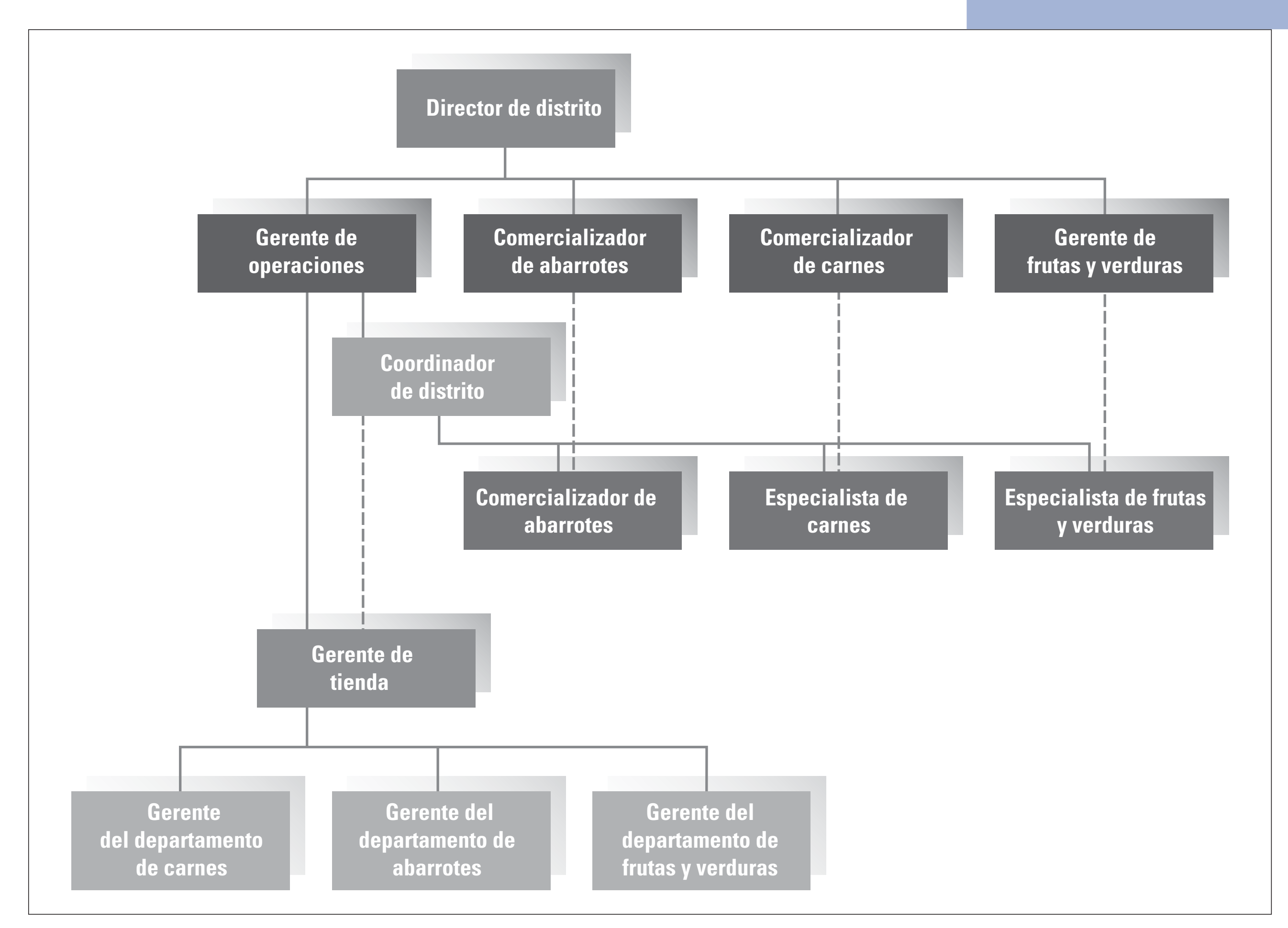
FIGURA 3.20
Estructura organizacional para C & C Grocery Stores Inc.



Además, los supervisores de tiendas del distrito utilizaban las visitas a las tiendas para inspeccionar la limpieza y el apego a las normas operativas en vez de capacitar al gerente de tienda y ayudar a coordinar las operaciones con los departamentos de perecederos. La supervisión estrecha a los detalles operativos se ha convertido en el centro de la administración de operaciones en vez de aquellas de desarrollo, capacitación y coordinación.

3. *La coordinación en las tiendas fue baja y la moral fue deficiente. Había desaparecido la atmósfera informal y amable creada por Doug Cummins.* Un ejemplo de este problema ocurrió cuando el comercializador de abarrotes y el gerente de tienda de una tienda en Luisiana decidieron promover Coke y Diet Coke como líder en pérdidas. Se vendieron en oferta miles de cajas, pero la bodega no estaba preparada y no tenía espacio. El gerente de la tienda quería usar el área de piso de las secciones de carnes y frutas y verduras para tener en exhibición las cajas de bebidas refrescantes, pero los gerentes de cada área se negaron. El gerente del departamento de frutas y verduras dijo que la Diet Coke no ayudaba a sus ventas y que, por él, si no se promovía, no pasaba nada.
4. *El desarrollo y el crecimiento a largo plazo de la cadena de tiendas probablemente requeriría la reevaluación de una estrategia a largo plazo.* El porcentaje de la participación de mercado de las tiendas de abarrotes tradicionales iba en descenso a nivel nacional debido a la competencia de las grandes supertiendas y los minoristas de descuento. En el futuro cercano, C & C tendría que introducir en las tiendas artículos no alimenticios para puntos de compra únicos, agregar secciones de especialidades o gourmet en las tiendas e investigar cómo la tecnología nueva ayudaría a diferenciar la empresa, como a través del marketing y promoción enfocados, ofrecer un mejor servicio y conveniencia y brindar a los clientes la mejor variedad y disponibilidad de productos.

FIGURA 3.21
Reorganización propuesta de C & C Grocery Stores Inc.



Para solucionar los primeros tres problemas, los consultores recomendaron la reorganización del distrito y la estructura de la tienda como se muestra en la figura 3.21. Bajo esta reorganización, los gerentes de departamento de carnes, abarrotes y frutas y verduras tendrían que rendir informes al gerente de tienda. El gerente tendría el control completo de la tienda y sería responsable de la coordinación de las actividades de la misma. El rol del supervisor de distrito cambiaría de supervisión a capacitación y desarrollo. El supervisor de distrito dirigiría a un equipo que incluyera a él y a varios especialistas de carnes, frutas y verduras y mercancía que visitarían a las tiendas del área como un equipo para ofrecer asesoría y ayuda para los gerentes de tienda y otros empleados. El equipo actuaría como enlace entre los especialistas de distrito y las tiendas.

Los consultores estaban entusiasmados con la estructura propuesta. Con la remoción de un nivel de supervisión de operaciones de distrito, los gerentes de tienda tendrían más libertad y responsabilidad. El equipo de enlace de distrito establecería un enfoque de cooperación en el equipo a la administración que pudiera adoptarse en las tiendas. El concentrar la responsabilidad de la tienda en un solo gerente fomentaría la coordinación en las tiendas y la adaptación a las condiciones locales. También proporcionaría un enfoque de responsabilidad para los cambios administrativos en la tienda.

Asimismo, los consultores consideraron que podría expandirse la estructura propuesta a fin de acomodar las líneas que no fuesen de abarrotes y las unidades de gourmet, si fueran incluidas en los planes a futuro de C&C. En cada tienda podría agregarse un nuevo gerente de departamento para los productos de farmacia, gourmet/especialidades y otros departamentos importantes. Se podría expandir el equipo de distrito a fin de incluir especialistas en estas líneas, así como un coordinador de informática que fungiera como enlace para las tiendas en el distrito.

*Preparado por Richard L. Daft, de Richard L. Daft y Richard Steers, *Organizations: A Mico/Macro Approach* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1986). Reimpreso con permiso.

Caso para análisis: Aquarius Advertising Agency*

Aquarius Advertising Agency es una empresa mediana que ofrece dos servicios básicos a sus clientes: 1) planes a la medida para el contenido de una campaña de publicidad (por ejemplo, eslogans y presentaciones) y 2) planes completos para medios (como radio, televisión, periódicos, espectaculares e internet). Los servicios adicionales incluyeron apoyo para el marketing y distribución de productos e investigación de mercados para comprobar la efectividad de la publicidad.

Sus actividades estaban organizadas de manera tradicional. El organigrama se presenta en la figura 3.22. Cada departamento incluyó funciones semejantes.

Cada cuenta de cliente era coordinada por un ejecutivo de cuenta que fungía como un enlace entre el cliente y los varios especialistas en el personal profesional de las divisiones de operaciones y marketing. El número de comunicaciones directas y contactos entre los clientes y especialistas de Aquarius, los clientes y ejecutivos de cuenta y los especialistas de Aquarius y ejecutivos de cuenta se incluye en la figura 3.23. Estos datos sociométricos los recabó un consultor que había realizado un estudio de los patrones de comunicación formal e informal. Cada celda de intersección del personal de Aquarius y los clientes contiene un índice de los contactos directos entre ellos.

Aun cuando se había designado un ejecutivo de cuenta para que fuese el enlace entre el cliente y los especialistas dentro de la agencia, las comunicaciones por lo general ocurrían directamente entre los clientes y especialistas y se había desviado del ejecutivo de cuenta. Estos contactos directos implicaban una amplia variedad de interacciones, como juntas, llamadas telefónicas, mensajes por correo electrónico, etc. Se dio mucha comunicación directa entre los especialistas de la agencia y sus contrapartes en la organización del cliente. Por ejemplo, con frecuencia un especialista en arte interno del cliente se ponía en contacto directo con un especialista de arte que trabajaba como miembro de un equipo de una cuenta de cliente en particular y el personal de investigación de la agencia tenía comunicación directa con las personas de investigación de la empresa del cliente. Asimismo, algunos de los contactos no estructurados a menudo provocaban más juntas formales con clientes en las cuales el personal de la agencia hacía presentaciones, interpretaba y defendía la política de la agencia y comprometía a la agencia hacia ciertos cursos de acción.

Ambos sistemas, el jerárquico y el profesional, funcionaron dentro de los departamentos de las divisiones de operaciones y marketing. Cada departamento se organizó jerárquicamente con un director, un director asistente y varios niveles de autoridad. Se distribuyeron las comunicaciones profesionales, dedicados principalmente a compartir conocimientos y técnicas, a evaluar técnicamente el trabajo y a desarrollar intereses profesionales. El control de cada departamento se ejerció básicamente mediante el control de promociones y la supervisión del trabajo realizado por los subordinados. Sin embargo, muchos ejecutivos de cuenta consideraron que se requería más influencia y uno comentó:

Creatividad y arte. Es lo único que escucho. Es sumamente difícil manejar con efectividad a seis o siete personas muy capaces que afirman que ellos hacen lo suyo solos. Cada uno intenta vender su idea al cliente y casi nunca me entero de qué pasa hasta una semana después. Si fuera un tirano, haría que primero lo revisaran conmigo antes de que obtuvieran una aprobación. Sin duda, las cosas serían muy diferentes.

Los cambios en el entorno provocaron la necesidad de una reorganización más aguda. En poco tiempo se observó un volumen de ventas rápido en las principales cuentas que manejaba la agencia. Era típico que las agencias de publicidad ganaran o perdieran clientes con rapidez, que en muchas ocasiones eran sin previo aviso debido a la emergencia en los cambios de estilo de vida y comportamiento del consumidor y las innovaciones del producto ocurridas.

Una solución propuesta por los altos directivos para aumentar la flexibilidad de este entorno impredecible fue la reorganización de la agencia. La reorganización tenía como objetivo reducir el tiempo de respuesta de la agencia a cambios en el entorno y el incremento en la cooperación y comunicaciones entre especialistas de diferentes departamentos. Los altos directivos no están seguros del tipo de reorganización conveniente. Les gustaría que les ayudara a analizar su contexto y la estructura actual y recibirían con agrado su consejo sobre la propuesta de una nueva estructura.

*Adaptado de John F. Veiga y John N. Yanouzas, "Aquarius Advertising Agency", *The Dynamics of Organization Theory* (St. Paul, Minn.: West, 1984), 212-217, con permiso.



FIGURA 3.22
Organigrama de Aquarius Advertising Agency

- Consejo de administración
  - Presidente
    - Asesor legal
    - Comité de políticas
    - Vicepresidente ejecutivo
      - Gerente de finanzas
      - Gerente de recursos humanos
      - Vicepresidente de cuentas
        - Gerente de cuentas
          - Ejecutivo de cuenta
          - Ejecutivo de cuenta
          - Ejecutivo de cuenta
          - Ejecutivo de cuenta
      - Vicepresidente de operaciones
        - Departamento de producción de TV/Radio/Internet
        - Departamento de producción de periódicos/revistas
        - Departamento de copias
        - Departamento de arte
      - Vicepresidente de marketing
        - Departamento de investigación
        - Departamento de medios
        - Departamento de merchandising

FIGURA 3.23
Índice sociométrico del personal y clientes de Aquarius
F = Frecuente: diario
O = Ocasional: una o dos veces por proyecto
N = Ninguno

	Clientes	Gerente de cuenta	Ejecutivos de cuenta	Especialistas de TV/radio	Especialistas de periódicos/revistas	Especialistas de copias	Especialistas de arte	Especialistas de comercialización	Especialistas de medios	Especialistas de investigación
Clientes	X	F	F	N	N	O	O	O	O	O
Gerente de cuenta		X	F	N	N	N	N	N	N	N
Ejecutivos de cuenta			X	F	F	F	F	F	F	F
Especialistas de TV/radio				X	N	O	O	N	N	O
Especialistas de periódicos/revistas					X	O	O	N	O	O
Especialistas de copias						X	N	O	O	O
Especialistas de arte							X	O	O	O
Especialistas de comercialización								X	F	F
Especialistas de medios									X	F
Especialistas de investigación										X

Notas

1. Pete Engardio con Michael Arndt y Dean Foust, "The Future of Outsourcing", *BusinessWeek* (30 de enero de 2006), 50-58; y "Working with Wyeth to Establish a High-Performance Drug Discovery Capability", Accenture, http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/8266D49F-3BFB-4937-AD6F-FCC5095CA02A/0/wyeth.pdf, acceso el 15 de agosto de 2008.
2. Carol Hymowitz, "Have Advice, Will Travel; Lacking Permanent Offices, Accenture's Executives Run 'Virtual' Company on the Fly", *The Wall Street Journal* (5 de junio de 2006), B1.
3. John Child, *Organization* (Nueva York: Harper & Row, 1984).
4. Stuart Ranson, Bob Hinings y Royston Greenwood, "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative*

Science Quarterly 25 (1980), 1-17; y Hugh Willmott, "The Structuring of Organizational Structure: A Note", *Administrative Science Quartely 26* (1981), 470-474.

5. Esta sección está basada en Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers* (Nueva York: Oxford University Press, 1999).
6. Stephen Salsbury, *The state, the Investor, and the Railroad: The Boston & Albany, 1825-1867* (Cambridge: Harvard University Press, 1967), 186-187.
7. David Nadler y Michael Tushman, *Strategic Organization Design* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1988).
8. William C. Ouchi, "Power to the Principals: Decentralization in Three Large School Districts", *Organization Science* 17, núm. 2 (marzo-abril de 2006), 298-307.
9. William Newman, "Management of Subways to Be Split", *The New York Times* (6 de diciembre de 2007), B1.
10. Brian Hindo, "Making the Elephant Dance", *BusinessWeek* (1 de mayo de 2006), 88-90.
11. "Country Managers: From Baron to Hotelier", *The Economist* (11 de mayo de 2002), 55-56.
12. Basado en Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973), y *Organization Design* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), 81-127.
13. George Anders, "Overseeing More Employees-With Fewer Managers", *The Wall Street Journal* (24 de marzo de 2008), B6.
14. Lee Iacocca con William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (Nueva York: Phantom Books, 1984), 152-153.
15. Basado en Galbraith, *Designing Complex Organizations*.
16. "Mandate 2003: Be Agile and Efficient", *Microsoft Executive Circle* (primavera de 2003), 46-48.
17. Jay Galbraith, Diane Downey y Amy Kates, "How Networks Undergird the Lateral Capability of an Organization-Where the Work Gets Done", *Journal of Organizational Excellence* (primavera de 2002), 67-78.
18. Amy Barrett, "Staying on Top", *BussinessWeek* (5 de mayo de 2003), 60-68.
19. Walter Kiechel III, "The Art of the Corporate Task Force", *Fortune* (28 de enero de 1991), 104-105; y William J. Altier, "Task Forces: An Effective Management Tool", *Management Review* (febrero de 1987), 52-57.
20. Neal E. Boudette, "Marriage Counseling; At DaimlerChrysler, A New Push to Make Its Units Work Together", *The Wall Street Journal* (12 de marzo de 2003), A1, A15.
21. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, "New Managerial Job: The Integrator", *Harvard Business Review,* (noviembre-diciembre de 1967), 142-151.
22. Laurianne McLaughlin, "Project Collaboration: How One Company Got a Diverse Team on the Same Page", *CIO* (13 de agosto de 2007), http://www.cio.com/article/130300/Project_Collaboration_How_One_Company_Got_A_Diverse_Team_on_the_Same_Page?contentId=130300&slug=&, accesado el 20 de agosto de 2008.
23. Thomas L. Legare, "How Hewlett-Packard Used Virtual Cross-Functional Teams to Deliver Healthcare Industry Solutions", *Journal of Organizational Excellence* (otoño de 2001), 29-37.
24. Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie y Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive* 12, núm. 3 (agosto de 1998), 17-29.
25. Erin White, "How a Company Made Everyone a Team Player", *The Wall Street Journal* (13 de agosto de 2007), B1.
26. Thomas Shanker, "Edging Away from Air Force, Army Is Starting Its Own Aviation Unit", *The New York Times* (22 de junio de 2008), A6.
27. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979).
28. Frank Ostroff, "Stovepipe Stomper", *Government Executive* (abril de 1999), 70.
29. Basado en Robert Duncan, "What Is the Right Organization Structure?" *Organizational Dynamics* (invierno de 1979), 59-80; y W. Alan Randolph y Gregory G. Dess, "The Congruence Perspective of Organization Design: A Conceptual Model and Multivariate Research Approach", *Academy of Management Review* 9 (1984), 114-127.
30. R. W. Apple, Jr., "Making Texas Cows Proud", *The New York Times* (31 de mayo de 2006), F1; Lynn Cook, "How Sweet It Is", *Forbes* (1o. de marzo de 2004), 90ff; David Kaplan, "Cool Commander; Brenham's Little Creamery Gets New Leader in Low-Key Switch", *Houston Chronicle* (1o. de mayo de 2004), 1; Toni Mack, "The Ice Cream Man Cometh", *Forbes* (22 de enero de 1990), 52-56; David Abdalla, J. Doehring, y Ann Windhager, "Blue Bell Creameries, Inc.: Case and Analysis" (manuscrito no publicado, Texas A&M University, 1981); Jorjanna Price, "Creamery Churns Its Ice Cream into Cool Millions", *Parade* (21 de febrero de 1982), 18-22; y Art Chapman, "Lone Star Scoop-Blue Bell Ice Cream Is a Part of State's Culture", *http://www.bluebell.com/press/FtWorthStar-july2002.htm*.
31. Timothy Galpin, Rod Hilpirt, y Bruce Evans, "The Connected Enterprise: Beyond Division of Labor", *Journal of Business Strategy* 28, núm. 2 (2007), 38-47.
32. Rahul Jacob, "The Struggle to Create an Organization for The 21st Century", *Fortune* (3 de abril de 1995), 90-99.
33. N. Anand y Richard L. Daft, "What Is the Right Organization Design?" *Organizational Dynamics* 36, núm. 4 (2007), 329-344.
34. Sitio de Internet Johnson & Johnson, *http://www.jnj.com/connect/about-jnj/company-structure/?flash=true*, accesado el 18 de agosto de 2008; y Joseph Weber, "A Big Company That Works", *BusinessWeek* (4 de mayo de 1992), 124-132.
35. Eliza Newlin Carney, "Calm in the Storm", *Government Executive* (octubre de 2003), 57-63; y Brian Friel, "Hierarchies and Networks", *Government Executive* (abril de 2002), 31-39.
36. Basado en Duncan, "What Is the Right Organization Structure?"
37. Weber, "A Big Company That Works".
38. Phred Dvorak y Merissa Marr, "Stung by iPod, Sony Addresses a Digital Lag", *The Wall Street Journal* (30 de diciembre de 2004), B1.
39. Maisie O'Flanagan y Lynn K. Taliento, "Nonprofits: Ensuring That Bigger Is Better", *McKinsey Quarterly,* tema 2 (2004), 112ff.
40. John Markoff, "John Sculley's Biggest Test", *The New York Times* (26 de febrero de 1989), sec. 3, 1, 26.
41. David Enrich y Carrick Mollenkamp, "Citi's Focus: Out with Old, In with Profit Drivers", *The Wall Street Journal* (20 de febrero de 2008), C3.
42. Stanley M. Davis y Paul R. Lawrence, *Matrix* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), 11-24.
43. Erik W. Larson y David H. Gobeli, "Matrix Management: Contradictions and Insight", *California Management Review* 29 (verano de 1987), 126-138.

44. Davis y Lawrence, *Matrix,* 155-180.
45. Robert C. Ford y W. Alan Randolph, "Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organizations and Project Management", *Journal of Management* 18 (junio de 1992), 267-294; y Duncan, "What Is the Right Organization Structure?"
46. Lawton R. Burns, "Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 349-368.
47. Carol Hymowitz, "Managers Suddenly Have to Answer to a Crowd of Bosses" (en la columna Lead), *The Wall Street Journal* (12 de agosto de 2003), B1; y Michael Goold y Andrew Campbell, "Making Matrix Structures Work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibilities", *European Management Journal* 21, núm. 3 (junio de 2003), 351-363.
48. Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1990), 138-145.
49. Este caso está inspirado en John E. Fogerty, "Integrative Management at Standard Steel" (manuscrito no publicado Latrobe, Pennsylvania, 1980); Stanley Reed con Adam Aston, "Steel: The Mergers Aren't Over Yet", *BusinessWeek* (21 de febrero de 2005), 6; Michael Amdt, "Melting Away Steel's Costs", *BusinessWeek* (8 de noviembre de 2004), 48; y "Steeling for a Fight", *The Economist* (4 de junio de 1994), 63.
50. Michael Hammer, "Process Management and the Future of Six Sigma", *Sloan Management Review* (invierno de 2002), 26-32; y Michael Hammer y Steve Stanton, "How Process Enterprises *Really* Work", *Harvard Business Review* 77 (noviembre-diciembre de 1999), 108-118.
51. Hammer, "Process Management and the Future of Six Sigma".
52. Basado en Ostroff, *The Horizontal Organization,* y Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?".
53. Julia Moskin, "Your Waiter Tonight...Will Be the Chef", *The New York Times* (12 de marzo de 2008), F1.
54. Frank Ostroff, *The Horizontal Organization,* 102-114.
55. Véase Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?"; Pete Engardio, "The Future of Outsourcing", *BusinessWeek* (30 de enero de 2006), 50-58; Jane C. Linder, "Transformational Outsourcing", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2004), 52-58; y Denis Chamberland, "Is It Core or Strategic? Outsourcing as a Strategic Management Tool", *Ivey Business Journal* (julio-agosto de 2003), 1-5.
56. Raymund Flandez, "Firms Tackle Government Chores", *The Wall Street Journal* (17 de junio de 2008), B7.
57. Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?"; Engardio, The Future of Outsourcing"; Chamberland, "Is It Core or Strategic?"; Keith H. Hammonds, "Smart Determined, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition", *Fast Company* (febrero de 2003), 91-97; Giuseppe Bonazzi y Cristiano Antonelli, "To Make or to Sell? The Case of In-House Outsourcing at Fiat Auto", *Organization Studies* 24, núm. 4 (2003), 575-594.
58. David Nadler, citado en "Partners in Wealth: The Ins and Outs of Collaboration", *The Economist* (21-27 de enero de 2006), 16-17.
59. Ranjay Gulati, "Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus", *Harvard Business Review* (mayo de 2007), 98-108.
60. El análisis de las redes virtuales está basado en Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?"; Melissa A. Schilling y H. Kevin Steensma, "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis", *Academy of Management Journal* 44, núm. 6 (2001), 1149-1168; Raymond E. Miles y Charles C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics* (primavera de 1995), 5-18; y R.E. Miles, C. C. Snow, J. A. Matthews, G. Miles, y H. J. Coleman Jr., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", *Academy of Management Executive* 11, núm. 4 (1997), 7-24.
61. Paul Engle, "You *Can* Outsource Strategic Processes", *Industrial Management* (enero-febrero de 2002), 13-18.
62. Don Tapscott, "Rethinking Strategy in a Networked World", *Strategy & Business* 24 (Tercer trimestre de 2001), 34-41.
63. Basado en la historia de TiVo como lo describe Jane C. Linder en, "Transformational Outsourcing", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2004), 52-58; con información adicional de Alison Neumer, "I Want My TiVo; Subscriptions Hike as Nation Gets Hooked", *Chicago Tribune* (22 de febrero de 2005), 8; Carolyn Y. Johnson, "In Strategic Shift, Comcast, TiVo Team Up; Move Is 1st Step Toward a More Open Platform", *Boston Globe* (22 de enero de 2008), C6; y David Lieberman, "TiVo Expands Its Reach with YouTube Videos", *USA Today* (13 de marzo de 2008), B3.
64. El análisis de las fortalezas y debilidades está basado en Miles and Snow, "The New Network Firm", Gregory G. Dess, Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive* 9, núm. 2 (1995), 7-20; Engle, "You *Can* Outsource Strategic Processes", Anand and Daft, "What Is the Right Organization Structure?"; y Henry W. Chesbrough y David J. Teece, "Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?" *Harvard Business Review* (agosto de 2002), 127-134.
65. Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-depth Look at Managing Complex Change", *Organizational Dynamics* (verano de 1982), 46-66.
66. Basado en Ostroff, *The Horizontal Organization,* 29-44.
67. Basado en Child, *Organization,* capítulo 1; y Jonathan D. Day, Emily Lawson y Keith Leslie, "When Reorganization Works", *The McKinsey Quarterly,* 2003 Special Edition: The Value in Organization, 21-29.



© Ken Kan

Parte 3

Elementos de diseño de sistema abierto

Capítulo 4

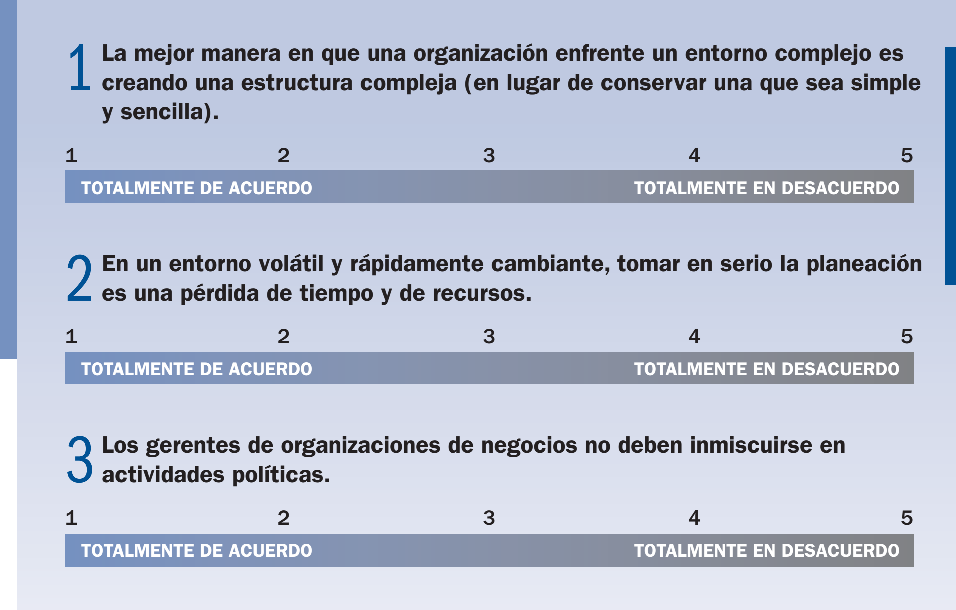
El entorno externo



© Ken Kan

Preguntas de la administración por diseño

Antes de leer el capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de las afirmaciones siguientes:



1 **La mejor manera en que una organización enfrente un entorno complejo es creando una estructura compleja (en lugar de conservar una que sea simple y sencilla).**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **En un entorno volátil y rápidamente cambiante, tomar en serio la planeación es una pérdida de tiempo y de recursos.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **Los gerentes de organizaciones de negocios no deben inmiscuirse en actividades políticas.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

En la primavera y el verano de 2008, todos los propietarios de un automóvil en Estados Unidos sentían los efectos del aumento estratosférico de los precios del petróleo cada vez que cargaban gasolina. Fue un cambio sorpresivo en el entorno que golpeó a los consumidores en el plano personal y los hizo modificar sus hábitos de compra, rutas de traslado y planes de vacaciones. Esto produjo más dolores de cabeza a organizaciones que ya tenían problemas de costos altos. Varias cadenas de restaurantes se declararon en quiebra porque la gente permanecía en casa para ahorrar dinero y reducir su consumo de gasolina. Se desplomaron las visitas a parques de diversiones como Six Flags y Cedar Fair. Las líneas aéreas recibieron el doble revés de tener menos clientes y que el costo del combustible era altísimo. Tiendas, fabricantes de automóviles, procesadoras de alimentos, transportistas, sistemas escolares, empresas de renta de automóviles y todo tipo de organizaciones sintieron el efecto.

Por otro lado, algunas empresas sacaron provecho de la crisis. "Gasolina de cuatro dólares es la mejor herramienta de comercialización que tengo", dijo Betsy Kachmar, asistente del gerente general de la Fort Wayne Public Transportation Corporation, quien atestiguó un aumento notable en los viajes en autobús. Los granjeros dedicados a los cultivos orgánicos y los pequeños productores de alimentos y otros productos para mercados locales se volvieron más competitivos cuando los artículos de producción en masa se encarecieron por los costos de transporte. Los fabricantes de electrodomésticos que ahorran energía vieron un aumento de sus ventas, porque los consumidores querían abatir su consumo de electricidad en todos sus usos, desde la lavadora hasta el sistema de calefacción.[1] En Nueva York, se duplicaron las ventas de Eco Bags, que fabrica bolsas de compras reutilizables hechas de redes de pesca, porque abarroteros y clientes dejaron de usar las bolsas de plástico hechas con petróleo.[2]

El rápido incremento de los precios del petróleo es un ejemplo atractivo de cómo los cambios en el entorno lo mismo traen amenazas que oportunidades para las organizaciones. Éstas enfrentan una gran incertidumbre al lidiar con los acontecimientos del exterior y con frecuencia tienen que adaptarse pronto a una nueva competencia, trastornos económicos, variación de los intereses de los consumidores o tecnologías novedosas.

Propósito de este capítulo

El propósito de este capítulo es delimitar un marco teórico para evaluar los entornos y la forma en que las organizaciones responden ante ellos. En primer lugar, identificaremos el dominio organizacional y los sectores que influyen sobre éste. Luego exploraremos dos importantes fuerzas del entorno en las organizaciones: la necesidad de información y la necesidad de recursos. Las organizaciones reaccionan a estas fuerzas y tratan de adaptar e influir en los elementos del entorno externo.

EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

En un sentido amplio, el entorno es infinito y abarca todo lo que está fuera de la organización; sin embargo, en el análisis que se presenta aquí se consideran sólo los aspectos del entorno a los cuales la organización es sensible y a los que tiene que responder para sobrevivir. Así, el **entorno de la organización** se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte.

Para entender el entorno de una organización se analiza su dominio dentro de los sectores externos. El **dominio** de una organización es el campo que elige para actuar. Es el territorio que protege una organización respecto de sus productos, servicios y mercados. El dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los que interactuará para alcanzar sus metas.

El entorno comprende varios **sectores** o divisiones que contienen elementos semejantes. Es posible separar 10 sectores para toda organización: industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gobierno, sociocultural e internacional. En la figura 4.1 se incluyen los sectores y el dominio de una organización hipotética. Para la mayor parte de las empresas, los sectores de la figura 4.1 todavía pueden dividirse en entorno de tarea y entorno general.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Para analizar los elementos del entorno, organícelos en 10 sectores: industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gobierno, sociocultural e internacional. Concéntrese en los sectores que pueden sufrir cambios importantes en cualquier momento.

Entorno de tarea

El **entorno de tarea** comprende los sectores con los que la organización se relaciona directamente y que tienen un impacto directo en la capacidad organizacional para alcanzar las metas. El entorno de tareas incluye los sectores industrial, materias primas y de mercado, y quizás el de recursos humanos e internacional.

Los ejemplos que siguen ilustran cómo afectan estos sectores a las organizaciones:

- En el sector industrial, el panorama de las tiendas minoristas (o al detalle) ha iniciado un cambio definido en el que los clientes rechazan los locales grandes y prefieren los comercios pequeños o en internet, que ofrecen más surtido, mejor servicio o mayor calidad. Por ejemplo, tratándose de ropa, los clientes prefieren a los vendedores de nicho que ofrecen cambios rápidos de estilo. Las cadenas de abarrotes regionales se han vuelto más competitivas al ofrecer alimentos orgánicos o más frescos, además de comidas preparadas.[3]
- Un ejemplo interesante del *sector de las materias primas* es el de la industria de las latas para bebidas. Los productores de acero fueron propietarios del mercado de las latas hasta mediados de la década de 1960, cuando Reynolds Aluminum Company lanzó un gigantesco programa de reciclaje de aluminio para tener una fuente barata de materia prima y hacer latas de aluminio competitivas con las de acero.[4]

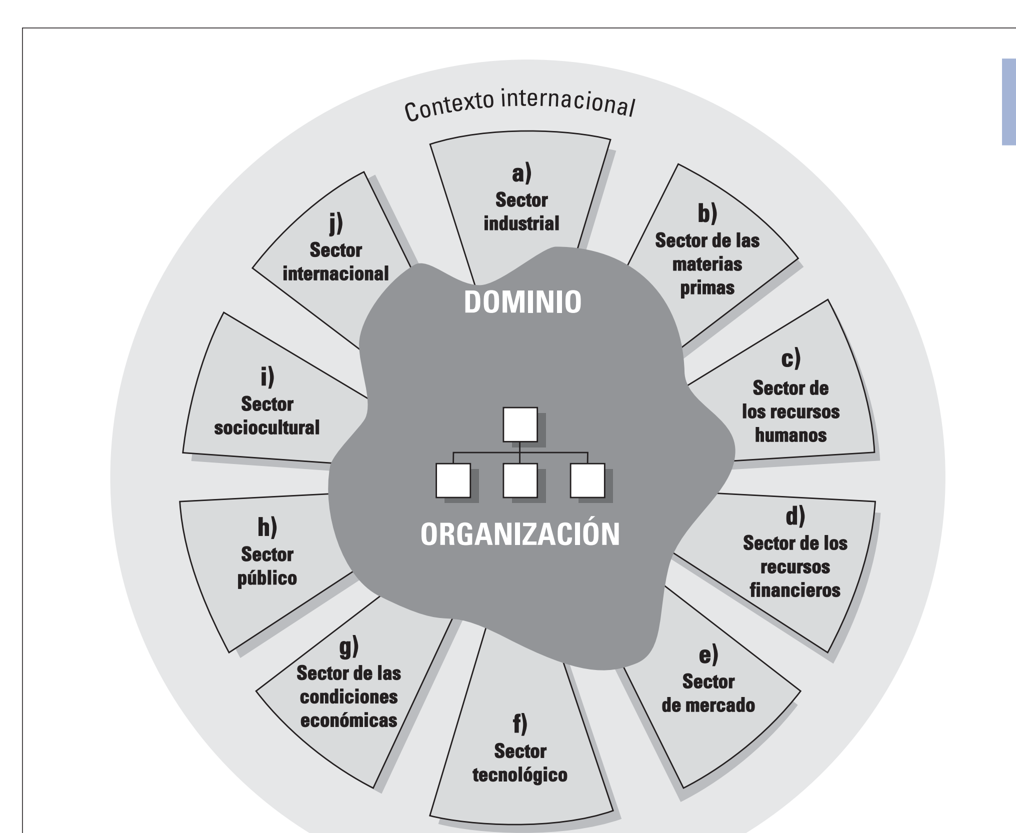


FIGURA 4.1
El entorno de una organización

a) Competidores, tamaño y competitividad de la industria, industrias relacionadas

b) Proveedores, fabricantes, bienes raíces, servicios

c) Mercado laboral, agencias de empleo, universidades, centros de capacitación, empleados de otras empresas, sindicatos

d) Mercados bursátiles, bancos, ahorros y préstamos, inversionistas privados

e) Clientes, consumidores, usuarios potenciales de productos y servicios

f) Técnicas de producción, ciencias, computadoras, tecnología de información, comercio electrónico

g) Recesión, tasa de desempleo, tasa de inflación, tasa de inversión, estado de la economía, crecimiento

h) Ciudad, estado, leyes y normas federales, impuestos, servicios, tribunales, sistemas políticos

i) Edad, valores, creencias, educación, religión, ética laboral, movimientos de consumidores y ecologistas

j) Competencia y adquisición de empresas del extranjero, entrada en mercados foráneos, aranceles, regulaciones, tipos de cambio

- En el *sector de mercado*, los fabricantes de juegos para computadora se han beneficiado de que a los consumidores ya no les interesan las consolas, sino prefieren opciones más baratas. En la actualidad, computadoras más potentes y pantallas más grandes son perfectas para jugadores y, con una economía austera, muchas personas no están dispuestas a desembolsar grandes sumas por una consola y una pantalla grande de televisión. Después de años de estar opacados por las consolas, los juegos

de computadora hicieron un regreso triunfal, sobre todo para juegos comunes con personajes de aventuras.[5]

- El *sector de los recursos humanos* es una gran preocupación de todas las empresas. En una reciente mesa redonda de presidentes de empresas (CEO), Steve Creamer, presidente y CEO de Energy Solutions, dijo que el mayor problema de su empresa es el capital humano. Otros líderes estuvieron de acuerdo en que factores como el envejecimiento de la fuerza de trabajo, las limitaciones gubernamentales a las visas para trabajadores extranjeros y la reducción de la matrícula en campos como la ingeniería y las ciencias se combinaron para producir un tremendo dolor de cabeza de recursos humanos para empresas que tratan de no perder competitividad en un mundo que cambia de prisa.[6]
- En la mayoría de las empresas actuales, el *sector internacional* es también parte del entorno de tarea, en virtud de la globalización y la intensa competencia. China ya es el mayor productor de materias primas para las compañías farmacéuticas y, en 2007, por primera vez una empresa china obtuvo el permiso de la Food and Drug Administration de Estados Unidos para importar a este país medicamentos terminados. Empresas establecidas en India exportan genéricos a Estados Unidos desde hace una década, pero los expertos creen que las pujantes empresas chinas, bendecidas con costos bajos y científicos brillantes, las superarán rápidamente.[7]

Entorno general

El **entorno general** abarca los sectores que quizá no tienen un efecto directo en las operaciones de la empresa, pero que ejercen una influencia indirecta. El entorno general incluye al gobierno, el sector sociocultural, las condiciones económicas, tecnología y recursos financieros. Estos sectores afectan eventualmente a todas las empresas. Considere los siguientes ejemplos:

- En el *sector gubernamental* hay reglas que influyen en todas las fases de la vida de las organizaciones. Uno de los cambios más notables y de mayor alcance de los últimos años en Estados Unidos fue la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, conocida como la SOX, que impone varias reformas al gobierno corporativo, como mejorar el monitoreo interno para aminorar el riesgo de que sufran fraudes, hacer que los altos directivos certifiquen los resultados financieros, reforzar las medidas de auditoría interna y fortalecer la difusión de las finanzas públicas. No hay duda de que vendrán más regulaciones de este género por los problemas financieros de bancos y empresas de Wall Street en 2008.
- Los cambios demográficos son un elemento importante del *sector sociocultural*. En Estados Unidos, los hispanos han superado a los afroestadounidenses como la principal mayoría del país, su número está creciendo con tanta rapidez que los hispanos (o latinos, como muchos prefieren llamarse) se están convirtiendo en una fuerza impulsora de la política, la economía y la cultura estadounidense. El crecimiento de la población de origen latinoamericano ha impuesto cambios graduales a organizaciones de Estados Unidos que van desde el Departamento del Trabajo hasta las cadenas de televisión o las refaccionarias.[8]
- Las *condiciones económicas* generales influyen en la manera en que una empresa hace sus negocios. La industria automotriz, que ya estaba en problemas, tuvo un año pésimo en 2008. En Estados Unidos, las ventas de automóviles y camiones ligeros disminuyó alrededor de 20% y las ventas de camiones grandes y camionetas deportivas, que consumen mucha gasolina, se desaceleraron hasta casi detenerse debido a los altos precios de la gasolina, una economía debilitada, la caída del crédito y la pérdida de confianza de los consumidores. Los fabricantes de automóviles tuvieron que reducir la producción, ofrecer incentivos a los compradores y redefinir sus metas de ventas.[9]

- El *sector tecnológico* es un área en la cual han ocurrido cambios masivos en los últimos años, de la música digital a los adelantos de la telefonía celular o de la clonación a la investigación con células madre. Chris DeWolfe, presidente de MySpace, cree que apenas vemos el comienzo de la "revolución móvil". Los aparatos inalámbricos extienden la potencia fenomenal de los blogs y las redes sociales, que abaten las barreras al intercambio de conocimientos, información, opiniones e ideas en todo el mundo. Por ejemplo, el intercambio de nuevas ideas científicas ya no se produce en años, sino en cuestión de horas. Lo mismo pasa con el intercambio de opiniones sobre los productos o servicios de una empresa.[10]
- Todas las empresas tienen que preocuparse por los *recursos financieros,* y este sector suele ser el primero y el más importante en las consideraciones de los empresarios. Muchos propietarios de pequeñas empresas acuden a las redes de préstamos en línea de persona a persona (P-to-P) para reunir sumas pequeñas, pues los bancos endurecieron sus normas de crédito. Por ejemplo, Jeff Walsh tomó en préstamo alrededor de $22 000 en Prosper.com para su negocio de lavanderías de autoservicio. Alex Kalempa necesitaba $15 000 para ampliar su negocio de desarrollo de sistemas de velocidades para motocicletas de carrera, pero los bancos le tendían líneas crediticias de sólo $500 a $1 000. Kalempa recurrió al LendingClub.com, donde consiguió el préstamo de $15 000 a una tasa de interés varios puntos menor de la que ofrecían los bancos.[11]

Entorno internacional

El sector internacional puede tener una influencia directa en muchas organizaciones y en los últimos años se ha hecho muy importante. Además, los acontecimientos internacionales también influyen en los sectores del entorno doméstico. Por ejemplo, condiciones meteorológicas adversas y una huelga de trabajadores en África Occidental, que abastece alrededor de dos tercios del cacao en grano del mundo, incrementaron mucho los costos de las materias primas de Choco-Logo, una pequeña empresa que produce chocolates finos en Buffalo, Nueva York.[12] Granjeros, compañías de fertilizantes, de alimentos y abarrotes de Estados Unidos enfrentaron nuevos problemas competitivos por la escasez inesperada del cacao y el aumento de los costos relacionados con los cambios internacionales. El crecimiento económico sólido de países en desarrollo concedió a millones de personas dietas más ricas, incluyendo carne de ganado alimentado con granos, lo que contribuyó directamente a la escasez de grano en Estados Unidos.[13] Países y organizaciones de todo el mundo están más interconectados que nunca y los cambios económicos, políticos y socioculturales en una parte del mundo eventualmente afectan otras áreas.

Más aún, las distinciones entre operaciones domésticas e internacionales se tornan cada vez más irrelevantes. Thomas Middelhoff, de la alemana Bertelsmann AG, que adquirió la editorial estadounidense Random House, lo explicó así: "No hay empresas estadounidenses y alemanas. Sólo hay empresas exitosas y no exitosas".[14] Ford Motor Company, con sede en Estados Unidos, es propietaria de Volvo en Suecia, mientras que un símbolo estadounidense, la cerveza Miller, es propiedad de una empresa sudafricana. Toyota es una corporación japonesa, pero ha fabricado millones de automóviles en Norteamérica. La tecnología detrás de los componentes inalámbricos Centrino de Intel surgió en un laboratorio de Haifa, Israel, e investigadores chinos diseñaron los microprocesadores que controlan la pendiente de las hélices de las gigantescas turbinas de viento de General Electric.[15] Por la importancia del sector internacional y su enorme impacto en el diseño de las organizaciones, este tema se analizará con mayor detalle en el capítulo 6.

Toda organización enfrenta incertidumbre en su país, así como globalmente. Considere el nuevo desafío que enfrentan los directores de la cadena de televisión Univisión.



Univisión

La población de origen latino en Estados Unidos crece a pasos agigantados y Univisión, el gigante de la televisión en español en aquel país, ya compite con las principales cadenas CBS, NBC, ABC y Fox, sobre todo en las ciudades grandes. Univisión se ganó la lealtad del público latino al dejar fuera el idioma inglés de sus programas y comerciales. Su programación en el horario estelar se basa en las telenovelas mexicanas, comedias sexys que atraen a un público numeroso. Los índices de Nielsen señalan que Univisión tiene 90 de los 100 programas en lengua hispana más vistos en Estados Unidos.

Pero se está produciendo un cambio al que no han sabido responder hasta ahora los directivos de la empresa: los intereses y gustos de los espectadores varían mucho más deprisa que los programas de Univisión. Hoy, la población latina crece más por nacimientos que por migración y los nacidos estadounidenses de origen latinoamericano no se interesan por los mismos programas que les gustaban a sus padres y abuelos. "Creo que [Univisión] es como una carreta jalada por un caballo", dijo David R. Morse, presidente y CEO de New American Dimensions, la cual realizó un estudio de espectadores latinos jóvenes. Estos jóvenes se inclinan más a hablar en inglés como su primera lengua, tienen una mejor educación que sus padres y son más proclives a casarse fuera de su grupo étnico. Quieren más variedad de programas y muchos prefieren televisión en inglés o programación bilingüe.

Los latinos bilingües de segunda y tercera generación no están atendidos por las cadenas difusoras en inglés ni en español. Aunque sienten orgullo étnico, no creen que tengan que probarlo a sí mismos; sólo quieren programación de calidad dirigida a sus intereses. Como dice, Jeff Valdez, fundador de SiTV, una nueva televisora por cable de lengua inglesa que se dirige a jóvenes latinos: "Quieren verse en la pantalla. Quieren oír sus historias".[16] ■

¿Univisión podrá transformar su programación para satisfacer a los espectadores latinos jóvenes o está destinada a desaparecer conforme nuevas empresas como SiTV salten a la escena con programas de moda que atraigan a la codiciada audiencia de 18 a 34 años? Univisión todavía es una locomotora y puede medrar años con su fórmula actual; pero si la cadena no marcha al ritmo de las nuevas exigencias del entorno, seguirá la misma ruta que las carretas.

Las cadenas de televisión no son las únicas organizaciones que tienen que adaptarse a movimientos sutiles y enormes del entorno. En las secciones siguientes se presenta con mayor detalle cómo las empresas enfrentan y reaccionan a la incertidumbre y la inestabilidad del entorno.

EL ENTORNO CAMBIANTE

¿Cómo influye el entorno en una organización? Las pautas y los acontecimientos que ocurren en el entorno se pueden explicar en varias dimensiones, como si el entorno es estable o inestable, homogéneo o heterogéneo, simple o complejo; la *munificencia* o la cantidad de recursos con que se cuenta para sostener el crecimiento de la organización; si los recursos están concentrados o dispersos, y el grado de consenso en el entorno respecto del dominio deseado por la organización.[17] Estas dimensiones se reducen a dos influencias del entorno en las organizaciones: 1) la necesidad de información sobre el entorno, y 2) la necesidad de recursos del entorno. Las condiciones de complejidad y

cambio del entorno avivan la necesidad de recabar información y de actuar según ésta. A la organización también le preocupa la escasez de recursos materiales y financieros y la necesidad de garantizar el abasto de esos recursos.

La incertidumbre del entorno concierne básicamente a los sectores con los que la organización se relaciona todos los días. Aunque los sectores del entorno general (como las condiciones económicas, tendencias sociales o cambios tecnológicos) generan incertidumbre en las organizaciones, determinar la incertidumbre del entorno organizacional significa concentrarse en los sectores del *entorno de tarea*; por ejemplo, con cuántos elementos se relaciona la organización todos los días, a qué ritmo cambian estos elementos y así sucesivamente. Para evaluar la incertidumbre, se analiza cada sector del entorno de tarea de una organización según dimensiones como la estabilidad o inestabilidad y grado de complejidad.[18] La incertidumbre total que experimenta una organización es la incertidumbre acumulada de los sectores del entorno.

Las organizaciones tienen que enfrentar y manejar la incertidumbre para ser efectivas. **Incertidumbre** significa que quienes deciden no cuentan con información suficiente sobre los factores del entorno y tienen dificultades para anticipar los cambios en el exterior. La incertidumbre incrementa el riesgo de que fallen las respuestas de una organización y se dificulte calcular los costos y las probabilidades asociadas con las alternativas de decisión.[19] El resto de la sección se centrará en la perspectiva de la información, la cual está relacionada con la incertidumbre creada por la medida en que el entorno es simple o complejo y la medida en que los acontecimientos son estables o inestables. Más adelante se expone cómo influyen las organizaciones en el entorno para adquirir los recursos que necesitan.

Dimensión de lo simple y lo complejo

La **dimensión de lo simple y lo complejo** remite a la complejidad en el entorno, la cual se refiere a la heterogeneidad, el número y las diferencias de los elementos externos importantes para las operaciones de una organización. Cuantos más factores externos influyan regularmente en la organización y mayor sea el número de otras empresas en el dominio de la organización, mayor es la complejidad. Un entorno complejo es aquel en el cual la organización interactúa y es influida por numerosos elementos externos. En un entorno simple, la organización interactúa y es influida por pocos elementos externos similares.

Las aerolíneas como Boeing y Airbus operan en un entorno complejo, lo mismo que las universidades, las cuales abarcan un gran número de tecnologías y continuamente las sacuden cambios sociales, culturales y de valores. Las universidades también deben enfrentar numerosas regulaciones gubernamentales en cambio permanente, la competencia por estudiantes de calidad y empleados con un alto grado académico y recursos financieros escasos para muchos programas. Tratan con instituciones de financiamiento, asociaciones profesionales y científicas, ex alumnos, padres, fundaciones, legisladores, vecinos, organismos internacionales, donadores, corporaciones y equipos deportivos. Este gran número de elementos externos compone el dominio de la organización y genera un entorno complejo. Por otro lado, una ferretería familiar en una comunidad suburbana es un entorno simple. La ferretería no tiene que lidiar con tecnologías complicadas ni muchas reglas gubernamentales, de modo que los cambios culturales y sociales tienen poco impacto. Los recursos humanos no son ningún problema, porque la ferretería es atendida por los miembros de la familia y empleados de medio tiempo. Los únicos elementos externos de verdadera importancia son los pocos competidores, proveedores y clientes.

Dimensión de lo estable y lo inestable

La **dimensión de lo estable y lo inestable** se refiere a si los elementos del entorno son dinámicos. Un dominio del entorno es estable si no varía en meses o años. En condiciones inestables, los elementos del entorno cambian abruptamente. Para la mayoría de las organizaciones, los entornos son cada vez más inestables. En la sección "BookMark" de este capítulo se examina la naturaleza volátil del mundo actual de los negocios y se dan sugerencias para administrar en un entorno vertiginoso.

Se produce inestabilidad cuando los competidores reaccionan con movimientos y respuestas enérgicas de publicidad y nuevos productos y servicios. Por ejemplo, MySpace, de News Corporation, detentó la corona de las redes sociales hasta que los gerentes de la nueva Facebook promovieron vigorosamente su nicho de universitarios como un lugar para todo el mundo. De repente, el "rostro" de Facebook (el juvenil fundador y CEO

BookMark 4.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)



Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right
Por Lawrence A. Bossidy and Ram Charan

El mundo de los negocios cambia a un ritmo increíblemente rápido. Esa realidad incitó a Larry Bossidy, presidente del consejo de administración y CEO en retiro de Honeywell International, y a Ram Charan, un conocido escritor, orador y consultor de negocios a escribir *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right.* Los autores piensan que demasiados gerentes se sienten tentados a esconder la cabeza en la arena de los problemas financieros en lugar de encarar la confusión y la complejidad del entorno organizacional.

LECCIONES PARA ENFRENTAR LA REALIDAD

El entorno actual de muchas empresas se caracteriza por una hipercompetencia mundial, precios a la baja y el poder creciente de los consumidores. Bossidy y Charan imparten lecciones a los líderes para que se conduzcan en un mundo que cambia de prisa.

- *Entender el entorno como es y como probablemente será en el futuro, más que como fue en el pasado*. Depender del pasado y de la sabiduría convencional puede conducir al desastre. Por ejemplo, Kmart se aferró a su vieja fórmula mientras Wal-Mart devoraba sus clientes y forjaba un nuevo modelo de negocios. En 1990, pocos habrían pronosticado que Wal-Mart sería hoy el mayor vendedor de abarrotes de América.
- *Buscar y dar la bienvenida a ideas variadas y heterodoxas*. Los gerentes deben tomar la iniciativa y conversar sin prejuicios con los empleados, proveedores, clientes, colegas y todos con quienes tengan contacto. ¿Qué están pensando las personas? ¿Qué cambios y oportunidades perciben? ¿Qué les preocupa del futuro?
- *Evitar las causas comunes de la incapacidad de los gerentes para afrontar la realidad: información filtrada, oír selectivamente, razonar a partir de buenos deseos, invertir demasiados fondos emocionales en un curso de acción que no funciona y formarse esperanzas poco realistas.* Por ejemplo, cuando las ventas y las utilidades se despeñaron para el gigante del almacenamiento de datos EMC, los gerentes mostraron la tendencia a prestar oídos a las buenas noticias y se convencieron de que la empresa sólo pasaba por un tropiezo en la curva de crecimiento. Pero cuando Joe Tucci fue nombrado CEO, llegó con la determinación de averiguar si la caída era temporal. Al comunicarse con los directores de las organizaciones de sus clientes, pudo enfrentar la realidad de que el modelo de negocios de EMC, basado en una tecnología de alto costo, estaba muerto. Tucci implementó un nuevo modelo que correspondiera a la realidad.
- *Evalúe implacablemente su organización*. Es igualmente importante entender el entorno interno. Los gerentes tienen que valorar si su empresa tiene el talento, el compromiso y las actitudes necesarias para impulsar los cambios importantes. En EMC, Tucci se dio cuenta de que su equipo de ventas necesitaba cambiar de actitud para vender software, servicios y soluciones de negocios, más que tan sólo hardware costoso. Las tácticas de ventas arrogantes y rígidas tenían que cambiar por un enfoque más suave y más centrado en los clientes.

PARA MANTENERSE CON VIDA

Mantenerse con vida en el entorno de negocios actual exige que los gerentes estén atentos. Deben observar siempre a la competencia, las tendencias de largo alcance en la industria, los cambios tecnológicos, las políticas gubernamentales cambiantes, las variaciones de las fuerzas del mercado y los desarrollos económicos. Al mismo tiempo, deben esforzarse por no perder el contacto con lo que realmente piensan y quieren sus clientes. De esta manera, los líderes pueden enfrentar la realidad y prepararse para el cambio.

Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right, de Lawrence A. Bossidy y Ram Charan es publicado por Crown Business Publishing.

Mark Zuckerberg) desplazó a MySpace de las portadas de impresos y de los programas televisivos de entrevistas, y el tamaño de la base mundial de usuarios de Facebook sobrepasó a MySpace antes de que los gerentes de esta última tuvieran tiempo de reaccionar.[20] A veces, sucesos concretos e imprevistos (como los reportes de pintura con plomo utilizada en los juguetes de Mattel hechos en China, la iniciativa del gobierno paquistaní de impedir la difusión de ciertos videos en YouTube o el descubrimiento de que analgésicos como Vioxx y Celebrex causan problemas cardiacos) generan condiciones inestables para las organizaciones. En la actualidad, blogueros independientes son causa de enorme inestabilidad para multitud de empresas y pueden destruir una reputación comercial prácticamente de la noche a la mañana. La reputación de Kryptonite en los candados de bicicleta se desplomó cuando en un blog se indicó que era fácil abrirlos con un bolígrafo Bic. Después de 10 días de difusión vía blog, Kryptonite anunció un cambio gratuito de productos que le iba a costar alrededor de 10 millones de dólares.[21]

Aunque los entornos son más inestables para las organizaciones de nuestros días, un ejemplo de un entorno tradicionalmente estable es un servicio público.[22] En el medio oeste rural de Estados Unidos, los factores de la oferta y la demanda de servicios públicos son estables. Puede haber un aumento gradual de la demanda, el cual es fácil de prever. En cambio, las fabricantes de juguetes tienen un entorno inestable. Los nuevos juguetes de moda son difíciles de pronosticar, y el problema se agrava por el hecho de que los niños pierden pronto el interés por los juguetes, su interés ha sido capturado por los videos y los juegos de computadora, aparatos electrónicos e internet. A la inestabilidad de los fabricantes de juguetes se suma la contracción del mercado minorista, en el que las grandes jugueterías quedan fuera del negocio al tratar de competir con tiendas de descuento como Wal-Mart. Las fabricantes de juguetes quieren atraer más clientes en mercados nuevos como China, Polonia, Brasil y la India, para compensar la baja del mercado estadounidense, pero se ha visto que es difícil dar en el blanco en esos países. Empresas como Fisher-Price, que pertenece a Mattel, descubren que sus mejores productos languidecen en los estantes porque los compradores prefieren los juguetes locales más baratos en países en los que no importa la conciencia de una marca. Como dijo un analista del sector: “Los niños chinos han crecido durante 5 000 años sin las ventajas de Fisher-Price”.[23]

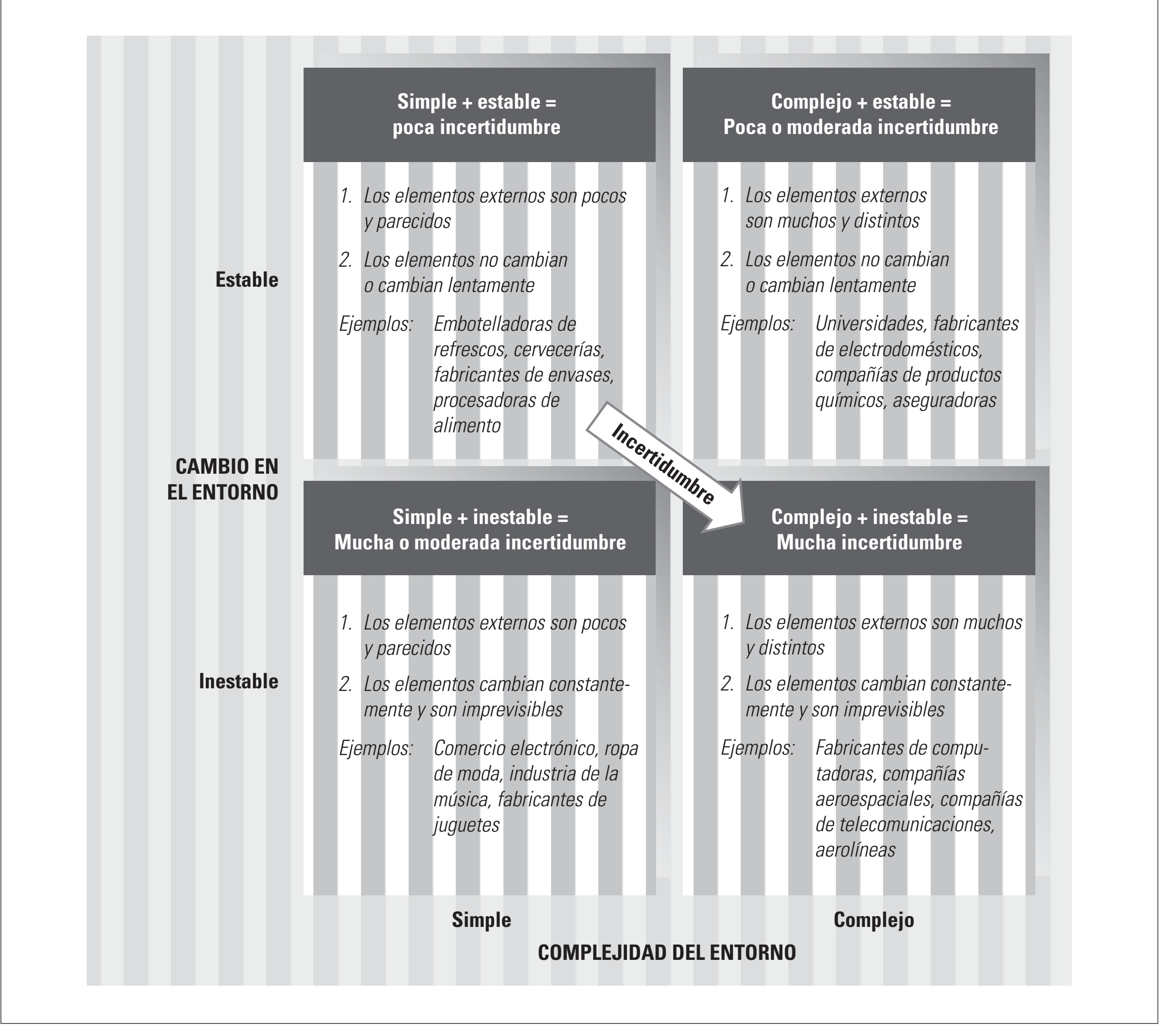
Marco de referencia

En la figura 4.2 se combinan las dimensiones de lo simple y lo complejo y lo estable y lo inestable en un modelo para evaluar la incertidumbre del entorno. En un entorno *simple y estable* hay poca incertidumbre. Son pocos los elementos externos con los que hay que vérselas y tienden a permanecer estables. El entorno *complejo y estable* representa una mayor incertidumbre. Hay que examinar más elementos, analizarlos y actuar en consecuencia para que la organización tenga un buen desempeño. En este medio, los elementos externos no cambian con demasiada rapidez ni de manera imprevisible.

Se siente más incertidumbre en el entorno *simple e inestable*.[24] Los cambios rápidos plantean incertidumbre a los gerentes. Aunque una organización tenga pocos elementos externos, son difíciles de pronosticar y reaccionan de formas inesperadas a las iniciativas de la organización. Las mayores incertidumbres de las organizaciones se dan en un entorno *complejo e inestable*. Muchos elementos vulneran la organización y cambian con frecuencia o reaccionan con fuerza a las iniciativas de la organización. Cuando varios sectores cambian al mismo tiempo, el entorno se vuelve turbulento.[25]

Una distribuidora de bebidas refrescantes opera en un entorno simple y estable. La demanda cambia paulatinamente. La distribuidora tiene una ruta fija de distribución y el abasto de bebidas llega puntualmente. Las universidades estatales, los fabricantes de electrodomésticos y las aseguradoras tienen entornos estables y complejos en los que hay un gran número de elementos externos, pero aunque cambian, sus cambios se dan de modo gradual y previsible.

FIGURA 4.2
Marco de referencia para evaluar la incertidumbre del entorno



Fuente: *American Science Quarterly.* Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environments Uncertainty, Robert Duncan, vol. 17, pp. 313-327, septiembre de 1972. Reimpreso con autorización.

Los fabricantes de juguetes se encuentran en entornos simples e inestables. Las organizaciones que diseñan, fabrican y venden juguetes, así como las que forman parte de la industria del vestido o de la música, pasan por cambios de la oferta y la demanda. Casi todas las compañías de internet se enfocan en un nicho competitivo y, por consiguiente, operan también en entornos simples pero inestables. Aunque haya que vérselas con pocos elementos (como tecnología, competidores), son difíciles de pronosticar y cambian abruptamente y sin esperarlo.

El sector de las telecomunicaciones y la aviación civil tienen entornos complejos e inestables. Cambian al mismo tiempo muchos factores externos. En el caso de las aero-

líneas, apenas en unos años las principales empresas sufrieron escasez de controladores aéreos, flotas envejecidas, agitaciones sindicales, aumentos constantes del precio de los combustibles, entrada de nuevos competidores como JetBlue y AirTran, varios desastres graves y una caída drástica de la demanda de los clientes. Entre 2001 y 2008, cuatro grandes aerolíneas y muchas pequeñas cayeron en quiebra; las líneas aéreas en conjunto despidieron a 170 000 empleados.[26]

ADAPTACIÓN A UN ENTORNO CAMBIANTE

Viendo que los cambios y la complejidad de los entornos es variable, uno se pregunta ¿cómo se adaptan las organizaciones a cada grado de incertidumbre del entorno? Esta incertidumbre representa una importante eventualidad para la estructura de la organización y su funcionamiento interno. Recuerde que vimos en el capítulo 3 que las organizaciones que enfrentan la incertidumbre adoptan mecanismos estructurales que fomentan la comunicación horizontal y la colaboración para adaptarse a los cambios del entorno. En esta sección se presenta más detalladamente el efecto del entorno en las organizaciones. Una organización en un entorno estable se administra y se controla de manera diferente que otra en un entorno inseguro con respecto a puestos y departamentos, diferenciación organizacional, integración, sus procesos de control, y planeación futura y pronósticos. Las organizaciones necesitan un ajuste correcto entre su estructura interna y el entorno externo.

Adición de puestos y departamentos

A medida que aumenta la complejidad y la incertidumbre en el entorno externo, se incrementan también los puestos y departamentos de la organización, lo que acrecienta la complejidad interna. Esta relación es parte de ser un sistema abierto. Cada sector en el entorno externo requiere un empleado o departamento que se ocupe de él. El departamento de recursos humanos trata con desempleados que quieren trabajar en la empresa. El departamento de marketing busca clientes. Los empleados de compras adquieren materia prima de cientos de proveedores. El grupo financiero trata con bancos. El departamento jurídico trabaja con tribunales y agencias gubernamentales. Los departamentos de comercio electrónico manejan el comercio electrónico y los departamentos de TI enfrentan la complejidad creciente de información computarizada y sistemas de administración de conocimientos. Sumar puestos y departamentos es una manera común que tienen las organizaciones de adaptarse si crecen la complejidad y la incertidumbre del entorno. Por ejemplo, veamos cómo Wal-Mart trata de mitigar en algo la incertidumbre de su entorno.



Wal-Mart

Una organización con el tamaño y el poder de Wal-Mart es un blanco fácil de las críticas, y la tienda ha sido objeto de serios ataques lo mismo por los bajos salarios y mínimas prestaciones médicas que por las tácticas de presión intensa sobre los proveedores y por sus políticas ambientales. Buena parte de las críticas proceden de dos organizaciones gremiales, Wake Up Wal-Mart y Wal-Mart Watch, que han dirigido contra la empresa una incansable campaña de relaciones públicas compuesta de mítines, blogs, andanadas de cartas, ruedas de prensa y reuniones vecinales.

(continúa)

Los gerentes de Wal-Mart pasaron a la ofensiva. El diminuto departamento de relaciones públicas de la empresa creció hasta tener docenas de empleados y un “cuartel de guerra” en el que ex operadores políticos estudian métodos para refutar las reclamaciones de sus oponentes. Además, Wal-Mart creó dos puestos ejecutivos de alto nivel que fungen como generales en la guerra de relaciones públicas. Por ejemplo, quien ocupa el puesto de director de relaciones con los medios supervisa los comunicados de crisis y maneja los centenares de llamadas diarias que recibe la empresa de parte de periodistas. El director se mantiene en guardia las 24 horas del día los siete días de la semana para dar “respuestas urgentes” a los problemas de relaciones públicas. El segundo puesto nuevo, director senior de gestión de campañas, comprende los deberes de investigar a los opositores, manejar las relaciones de Wal-Mart con los escritores de blogs y supervisar el cuartel de guerra.

Wal-Mart es rentable y próspera, pero las intensas críticas han dejado su marca. En las encuestas se descubre que la publicidad negativa ha logrado que clientes dejen de comprar ahí. Los jefes de Wal-Mart esperan que los nuevos ejecutivos y el departamento ampliado de relaciones públicas hagan cambiar la marea.[27] ■



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Examinar el entorno externo en busca de amenazas, cambios y oportunidades. Utilizar roles que crucen límites, como equipos de investigación e inteligencia de mercados, para traer a la organización información sobre los cambios en el entorno. Si el entorno es incierto, reforzar la habilidad de cruzar límites.

Establecimiento de relaciones

El método tradicional de enfrentar la incertidumbre del entorno era establecer departamentos amortiguadores. El propósito de los **roles de amortiguamiento** es absorber la incertidumbre del entorno.[28] El centro técnico realiza la actividad de producción primaria de una organización. Los departamentos amortiguadores rodean al centro técnico e intercambian materiales, recursos y dinero entre el entorno y la organización. Sirven para que el centro técnico funcione con eficiencia. El departamento de compras amortigua al centro técnico reuniendo inventarios de suministros y materias primas. El departamento de recursos humanos amortigua el centro técnico manejando la incertidumbre de encontrar, contratar y capacitar empleados de producción.

Algunas organizaciones ensayan el nuevo método de eliminar los amortiguadores y exponer el centro técnico al entorno incierto. Estas organizaciones ya no crean amortiguadores porque creen que conectarse con clientes y proveedores es más importante que la eficiencia interna. Por ejemplo, los operarios de John Deere van a las granjas de la localidad para determinar y responder a las preocupaciones de los clientes. LG Electronics paga a los consumidores para que prueben modelos de teléfonos celulares; les pide que lleven un diario en el que anoten lo que opinan de las características que les gustan y de las que no les gustan y que hagan dibujos que muestren su estado de ánimo cuando usan el teléfono.[29] Al abrir la organización al entorno mediante relaciones más cercanas con los terceros de fuera, se vuelve más flexible y adaptable.

Roles de interconexión de fronteras vinculan y coordinan a una organización con los elementos clave del entorno externo. El objetivo principal de interconectar las fronteras es el intercambio de información para 1) detectar y llevar a la organización información sobre los cambios del entorno, y 2) enviar al entorno información que presente a la organización de una manera favorable.[30]

Las organizaciones tienen que estar en contacto con lo que sucede en el entorno, para que los gerentes puedan responder a los cambios del mercado y a otros acontecimientos. En un estudio de empresas de alta tecnología se vio que 97% de los fracasos competitivos habían sido resultado de que no se prestó atención a los cambios del mercado o que no se tomaron medidas ante información crucial.[31] Para detectar y llevar a la organización información importante, el personal de las fronteras examina el entorno. Por ejemplo, un departamento de investigación de mercados estudia y monitorea las tendencias de los gustos de los consumidores. El personal de fronteras de los departamentos de ingeniería y de investigación y desarrollo detecta nuevos desarrollos tecnológicos, innovaciones y materias primas. El personal de fronteras mantiene informados a los gerentes sobre los cambios del entorno y evitan que la organización se estanque. Muchas veces, cuanto

más incertidumbre hay en el entorno, mayor es la importancia de la interconexión de fronteras.[32]

Un enfoque nuevo para la interconexión de fronteras es la **inteligencia de negocios**, que se refiere al análisis de alta tecnología de grandes cantidades de datos internos y externos para detectar patrones y relaciones que pueden ser significativos. Por ejemplo, Verizon utiliza la inteligencia de negocios para monitorear activamente las interacciones con los clientes, con el fin de encontrar problemas y resolverlos casi de inmediato.[33] Las herramientas que automatizan el proceso son un segmento en ebullición del sector del software. En los últimos años, las empresas han gastado miles de millones de dólares en software de inteligencia de negocios.[34]

La inteligencia de negocios se relaciona con otro aspecto importante de la interconexión de fronteras, la llamada *inteligencia competitiva* (IC), que representa para los gerentes una manera sistemática de recabar y analizar la información pública de los rivales y utilizarla para tomar mejores decisiones.[35] El uso de técnicas que van de navegar por internet a revolver los botes de basura, permite a los que se dedican a la inteligencia competitiva extraer información sobre nuevos productos, costos de manufactura o métodos de capacitación de la competencia para compartirla con la alta gerencia. Los equipos de inteligencia son la nueva ola de actividades de IC. Un **equipo de inteligencia** es un grupo multifuncional de gerentes y empleados dirigidos comúnmente por un experto en inteligencia, que se reúnen para entender mejor un problema particular de negocios con el objeto de presentar a los altos directivos ideas, posibilidades y recomendaciones.[36] Los equipos de inteligencia aportan conocimientos para que los gerentes tomen decisiones más informadas sobre metas y conciban escenarios y planes de contingencia relacionados con las principales cuestiones competitivas.

Muchas empresas exitosas hacen que todos sus empleados se involucren en la interconexión de fronteras. Las personas de los niveles más bajos ven e interpretan los cambios y los problemas antes que los gerentes, que por lo regular están alejados del trabajo cotidiano.[37] En Cognos, que vende programas de planeación y presupuesto a corporaciones grandes, cualquiera de los 3 000 empleados de la empresa puede llevar primicias sobre los competidores por medio de una red interna llamada Street Fighter. Todos los días, los gerentes de investigación y desarrollo y de ventas revisan docenas de entradas. Las buenas pistas son remuneradas con premios.[38]

La tarea de las fronteras de enviar al entorno información que represente a la empresa tiene por objeto influir en las impresiones de las personas. En el departamento de marketing, los empleados de publicidad y ventas representan a la organización ante los clientes. Los compradores pueden llamar a los proveedores y describirles necesidades de compras. El departamento jurídico informa a quienes cabildean y oficiales electos cuáles son las necesidades de la organización o cuál es su postura respecto de diversos asuntos políticos. Muchas empresas abren páginas web especiales y blogs para presentar a la organización de una manera favorable.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 La mejor manera en que una organización enfrente un entorno complejo es creando una estructura compleja (en lugar de conservar una que sea simple y sencilla).

RESPUESTA: *De acuerdo.* A medida que se complica el entorno de una organización, ésta suma puestos, departamentos y roles de interconexión de fronteras para enfrentar todos los elementos de su entorno. Cuando los sectores del entorno son complicados, es imposible que una empresa sea efectiva si sigue siendo simple y sencilla.

Diferenciación e integración

Otra respuesta a la incertidumbre en el entorno es el grado de diferenciación e integración de los departamentos. La **diferenciación** organizacional se refiere a las "diferencias en las orientaciones cognitivas y emocionales entre los gerentes de los diferentes departamentos funcionales y la diferencia en la estructura formal entre departamentos".[39] Cuando el entorno externo es complejo y cambia de prisa, los departamentos organizacionales se vuelven altamente especializados para manejar la incertidumbre de su sector externo. El éxito en cada sector requiere experiencia y conductas especiales. Así, los empleados de investigación y desarrollo tienen actitudes, valores, metas y educación únicas que los distinguen de los empleados del departamento de manufactura o de ventas.

En un estudio, Paul Lawrence y Jay Lorsch examinaron tres departamentos (manufactura, investigación y ventas) de 10 corporaciones.[40] Encontraron que cada departamento evolucionó hacia una orientación y estructura diferente para tratar con partes especializadas del entorno externo. En la figura 4.3 se muestran los subentornos de mercado, científico y de manufactura que identificaron Lawrence y Lorsch. Como se aprecia, cada departamento interactuó con grupos externos distintos. En la figura 4.4 se indican las diferencias que evolucionaron entre los departamentos. Para trabajar efectivamente en el subentorno científico, el departamento de investigación y desarrollo tenía una meta de trabajo de calidad, un horizonte a largo plazo (hasta cinco años), una estructura informal y empleados orientados a las tareas. Ventas estaba en el extremo opuesto. Tenía la meta de satisfacer a los clientes, se centraba en el corto plazo (unas dos semanas), una estructura muy formal y una orientación social.

Un resultado de la alta diferenciación es que dificulta la coordinación entre departamentos. Hay que dedicar más tiempo y recursos para coordinar opiniones, metas y orien-

FIGURA 4.3
Los departamentos de una organización se diferencian para satisfacer las necesidades de los subentornos

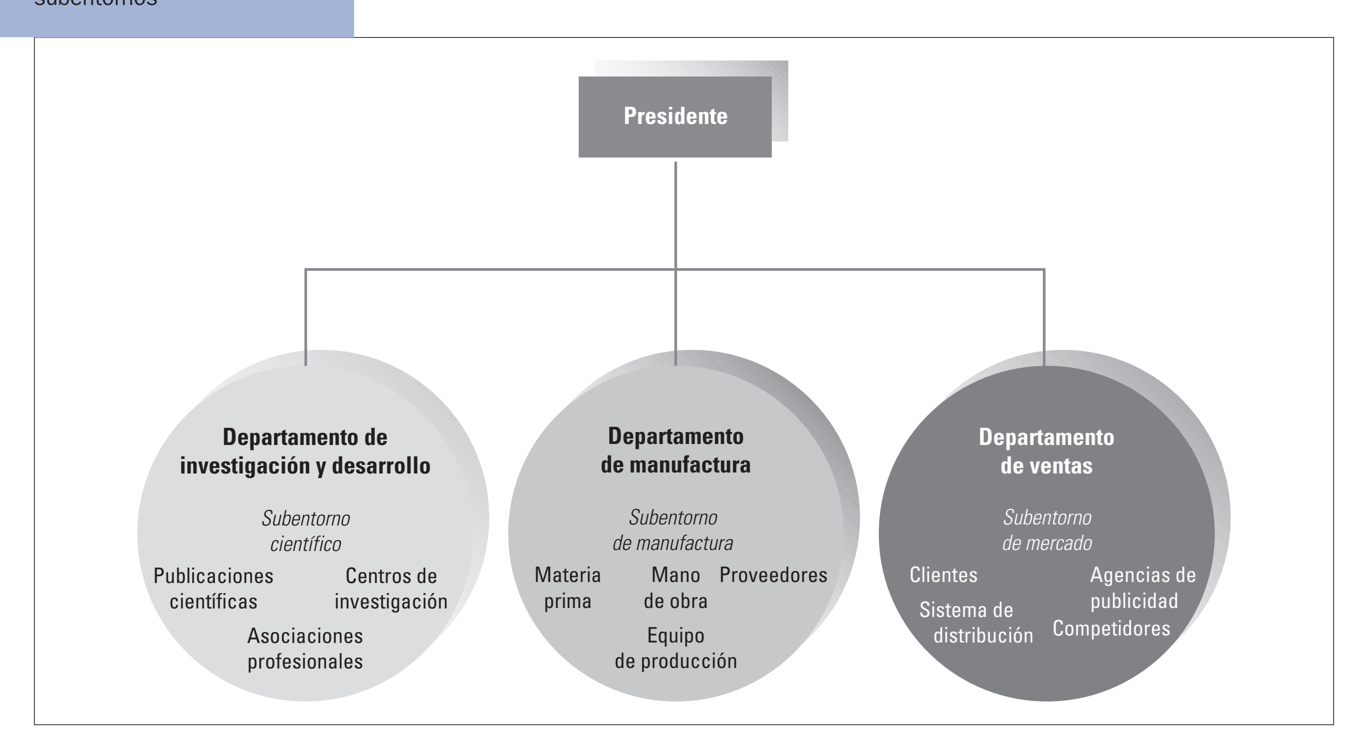


FIGURA 4.4
Diferencias de metas y orientaciones entre los departamentos de una organización

Característica	Departamento de investigación y desarrollo	Departamento de manufactura	Departamento de ventas
Metas	Nuevos desarrollos, calidad	Producción eficiente	Satisfacción del cliente
Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo	Corto plazo
Orientación interpersonal	Principalmente, tareas	Tareas	Social
Formalidad de la estructura	Poca	Mucha	Mucha

Fuente: Basado en Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, Ill.: Irwin, 1969), 23-29.

taciones de trabajo que difieren ampliamente. La **integración** es la calidad de la colaboración entre departamentos.[41] A menudo se necesitan integradores formales que coordinen los departamentos. Cuando el entorno es muy inseguro, los cambios frecuentes requieren que se procese más información para que funcione la coordinación horizontal, así que los integradores se vuelven una adición necesaria a la estructura de la organización. A veces, los integradores son llamados personal de enlace, gerentes de proyecto, gerentes de marca o coordinadores. Como se ve en la figura 4.5, organizadores con entornos altamente inciertos y una estructura altamente diferenciada asignan alrededor de 22% del personal administrativo a actividades de integración, como fungir en comités, fuerzas de tarea o roles de enlace.[42] En organizaciones caracterizadas por entornos muy simples y estables, casi no se asignan gerentes a los roles de integración. En la figura 4.5 se muestra que, conforme aumenta la incertidumbre del entorno, se incrementa también la diferenciación de los departamentos; por tanto, la organización tiene que asignar un porcentaje mayor de sus gerentes a las roles de coordinación.

Lawrence y Lorsch concluyeron de su investigación que las organizaciones se desenvuelven mejor cuando los niveles de diferenciación e integración coinciden con el nivel de incertidumbre del entorno. Las organizaciones que se desenvuelven bien en entornos de incertidumbre tienen altos niveles tanto de diferenciación como de integración, mientras que las que se desempeñan en entornos menos inciertos tienen niveles menores de diferenciación e integración.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Equilibre la estructura de la organización interna con el entorno externo. Si el entorno externo es complejo, haga la estructura organizacional compleja. Asocie un entorno estable con una estructura mecanicista y uno inestable con una estructura orgánica. Si el entorno externo es tanto complejo como cambiante, haga que la organización sea altamente diferenciada y orgánica, y utilice mecanismos para alcanzar la coordinación entre departamentos.

Procesos administrativos orgánicos frente a mecanicistas

Otra respuesta a la incertidumbre del entorno es el grado de control y de formalidad de la estructura que se impone a los empleados. Tom Burns y G.M. Stalker observaron 20 empresas industriales de Inglaterra y descubrieron que la estructura administrativa interna se relacionaba con el entorno externo.[43] Cuando el entorno era estable, la organización interna se caracterizaba por reglas y procedimientos homologados y una jerarquía clara de autoridad. Las organizaciones estaban formalizadas. También eran centralizadas y la mayoría de las decisiones provenía de la dirección. Burns y Stalker llamaron a este sistema organización **mecanicista**.

En los entornos de cambio rápido, la organización interna era mucho más espontánea, con flujos libres y adaptable. Muchas veces, las reglas y normas no estaban escritas o, cuando lo estaban, las ignoraban. Las personas debían encontrar su propio camino a través del sistema para averiguar qué hacer. La jerarquía de autoridad no estaba clara. La autoridad para la toma de decisiones estaba descentralizada. Burns y Stalker caracterizaron esta estructura administrativa con el término de **orgánica**.



FIGURA 4.5
Incertidumbre del entorno e integradores de la organización

Industria	Plásticos	Alimentos	Envases
Incertidumbre en el entorno	Alta	Moderada	Baja
Diferenciación departamental	Alta	Moderada	Baja
Porcentaje de administración en roles de integración	22%	17%	0%

Fuente: Basado en Jay W. Lorsch y Paul R. Lawrence, "Environmental Factors and Organizational Integration", *Organizational Planning: Cases and Concepts* (Homewood, Ill.: Irwing and Dorsey, 1972), 45.

En la figura 4.6 se resumen las diferencias entre sistemas orgánicos y mecanicistas. Conforme aumenta la incertidumbre en el entorno, las organizaciones se vuelven más orgánicas, lo que significa descentralizar la autoridad y la responsabilidad a niveles inferiores, alentar a los empleados para que se hagan cargo de los problemas colaborando unos con otros, fomentar el trabajo en equipo y adoptar un enfoque informal al asignar tareas y responsabilidades. Así, la organización es más flexible y capaz de adaptarse continuamente a los cambios del entorno externo.[44] Responda el cuestionario de la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para que aprenda algo sobre si usted es más apto para trabajar en una organización mecanicista o en una orgánica.

La organización que aprende, estudiada en el capítulo 1, y las estructuras de red horizontales y virtuales, descritas en el capítulo 3, son formas orgánicas con que las empresas compiten en medios que cambian de prisa. Un ejemplo es el de Guiltless Gourmet, que vende totopos con poca grasa y otros bocadillos de calidad. Cuando empresas grandes como Frito Lay entraron en el mercado de los bocadillos dietéticos, Guiltless Gourmet adoptó una estructura de red flexible para conservar su competitividad. La empresa se rediseñó para ser básicamente una organización puramente comercializadora y utilizó el outsourcing para la producción y otras actividades. Cerró una planta de 1670 metros cuadrados en Austin y redujo el personal de 125 a 10 personas clave para que manejaran

FIGURA 4.6
Formas mecanicista y orgánica

Mecanicista	Orgánica
1. Las tareas se dividen en partes especializadas.	1. Los empleados contribuyen a las tareas comunes del departamento.
2. Las tareas se definen rígidamente.	2. Las tareas se ajustan y redefinen en equipos de trabajo de empleados.
3. Hay una jerarquía estricta de autoridad y control y hay muchas reglas.	3. Hay menos control y jerarquía de autoridad y las reglas son pocas.
4. El conocimiento y las tareas de control están centralizadas en la cúpula de la organización.	4. El conocimiento y el control de las tareas están en cualquier lugar de la organización.
5. La comunicación es vertical.	5. La comunicación es horizontal.

Fuente: Adaptado de Gerald Zaltman, Robert Duncan y Jonny Holbek, *Innovations and Organizations* (Nueva York: Wiley, 1973), 131.

el marketing y las promociones de ventas. Con la estructura flexible, Guiltless Gourmet se adaptó rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado.[45]

Planeación, elaboración de pronósticos y capacidad de respuesta

El objetivo central de aumentar la integración interna y adoptar procesos más orgánicos es reforzar la capacidad de la organización de responder con rapidez a cambios súbitos en un entorno incierto. Uno pensaría que planear es inútil en un entorno que cambia todo el tiempo. Sin embargo, en entornos inciertos, cuestiones como el pronóstico del



¿Cómo adapta usted el diseño?

La mente y el entorno

¿Su manera de pensar va mejor con una organización en un entorno con certidumbre o incertidumbre? Recuerde cómo pensaba o de cómo actuó de estudiante, empleado o en una posición de liderazgo formal o informal. Responda a cada pregunta como En gran parte cierto, o En gran parte falso en lo que respecta a usted.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Siempre comento mi interpretación de los datos o los problemas.	____	____
2. Acepto de buena gana los puntos de vista inusuales, aun si trabajamos bajo presión.	____	____
3. Hago el propósito de ir a las ferias industriales y a las actividades de la empresa (o de la escuela).	____	____
4. Aliento explícitamente a los demás para que expresen ideas y argumentos contrarios.	____	____
5. Hago preguntas “tontas”.	____	____
6. Me gusta oír nuevas ideas, aun cuando trabajo con un plazo determinado.	____	____
7. Expresé opiniones polémicas a jefes y compañeros.	____	____
8. Propuse maneras de mejorar mi trabajo y el de los demás.	____	____

Calificación Registre un punto por cada reactivo que haya marcado como En gran parte cierto. Si obtuvo 5 o menos, su mentalidad sería apropiada para una organización en un entorno estable más que en uno inestable. Una calificación de 5 en adelante revela una mentalidad y unas aptitudes mejores para una organización en un entorno incierto.

Interpretación: En una organización situada en un entorno con alta incertidumbre, parece que todo está cambiando. En ese caso, una cualidad importante de un profesional o un gerente es ser “atento y cuidadoso”, que abarca las cualidades de ser un pensador independiente de mentalidad abierta. En un entorno estable, una organización será más “mecanicista” y un gerente menos cuidadoso y atento se desenvolvería bien, puesto que la mayor parte del trabajo se hace según los métodos de siempre. En un entorno incierto, todos tienen que facilitar las nuevas formas de razonar, nuevas ideas y nuevos métodos de trabajo. Una calificación alta en este ejercicio indicaría una mayor atención y cuidado y mejores capacidades para una organización “orgánica” en un entorno incierto.

Fuente: Estas preguntas se basan en ideas de R.L. Daft y R. M. Lengel, *Fusion Leadership*, capítulo 4 (San Francisco, Cal.: Berrett Koehler, 2000); B. Bass y B. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire,* 2a. ed. (Menlo Park, Cal.: Mind Garden, Inc.) y Karl E. Weick y Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 2001).

entorno y la planeación adquieren más importancia ya que son una forma de mantener a la organización lista para responder de forma rápida y coordinada. Cuando el entorno es estable, la organización puede concentrarse en los problemas operativos del momento y en la eficiencia cotidiana. No se necesitan planes ni pronósticos de largo plazo, porque las exigencias futuras del entorno serán las mismas que hoy.

Al aumentar la incertidumbre en el entorno, la planeación y los pronósticos se vuelven una necesidad.[46] Así, en encuestas de corporaciones multinacionales se ha visto que conforme los entornos se vuelven turbulentos, los gerentes aumentan sus actividades de planeación, particularmente en términos de ejercicios de planeación que fomentan el aprendizaje, la adaptación constante y la innovación.[47] Por ejemplo, después de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos se produjo una oleada en el uso de escenarios y planes de contingencia para manejar la incertidumbre.[48]

La planeación puede suavizar el impacto adverso de los cambios externos. Las organizaciones que tienen entornos inestables con frecuencia establecen departamentos de planeación independientes. En un entorno impredecible, quienes hacen los planes examinan los elementos del entorno y analizan los movimientos potenciales y los contraataques de otras organizaciones. La planeación puede ser extensiva y pronosticar varios escenarios para las contingencias del entorno. Al definir escenarios, los gerentes repasan mentalmente posibles líneas de acción basadas en la anticipación de cambios que pudieran incidir en la organización. Los escenarios son como narraciones con cuadros vívidos y variados de cómo sería el futuro y cómo responderían los gerentes. De tiempo atrás, la Royal Dutch/Shell Oil practica la técnica de creación de escenarios y es líder de respuesta rápida a cambios grandes que otras organizaciones no vieron sino hasta que era demasiado tarde.[49]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 En un entorno volátil y rápidamente cambiante, tomar en serio la planeación es una pérdida de tiempo y de recursos.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* El general Colin Powell dijo: "Ningún plan de batalla sobrevive al contacto con el enemigo".[50] Sin embargo, ningún general sensato se presentaría a combate sin un plan. La planeación seria es más importante en un entorno turbulento, aun si el plan no dura mucho. Planear y pronosticar el entorno sirve para que los gerentes anticipen y se preparen para responder a los cambios. La falta de planeación es más lógica en un entorno estable y fácil de predecir.

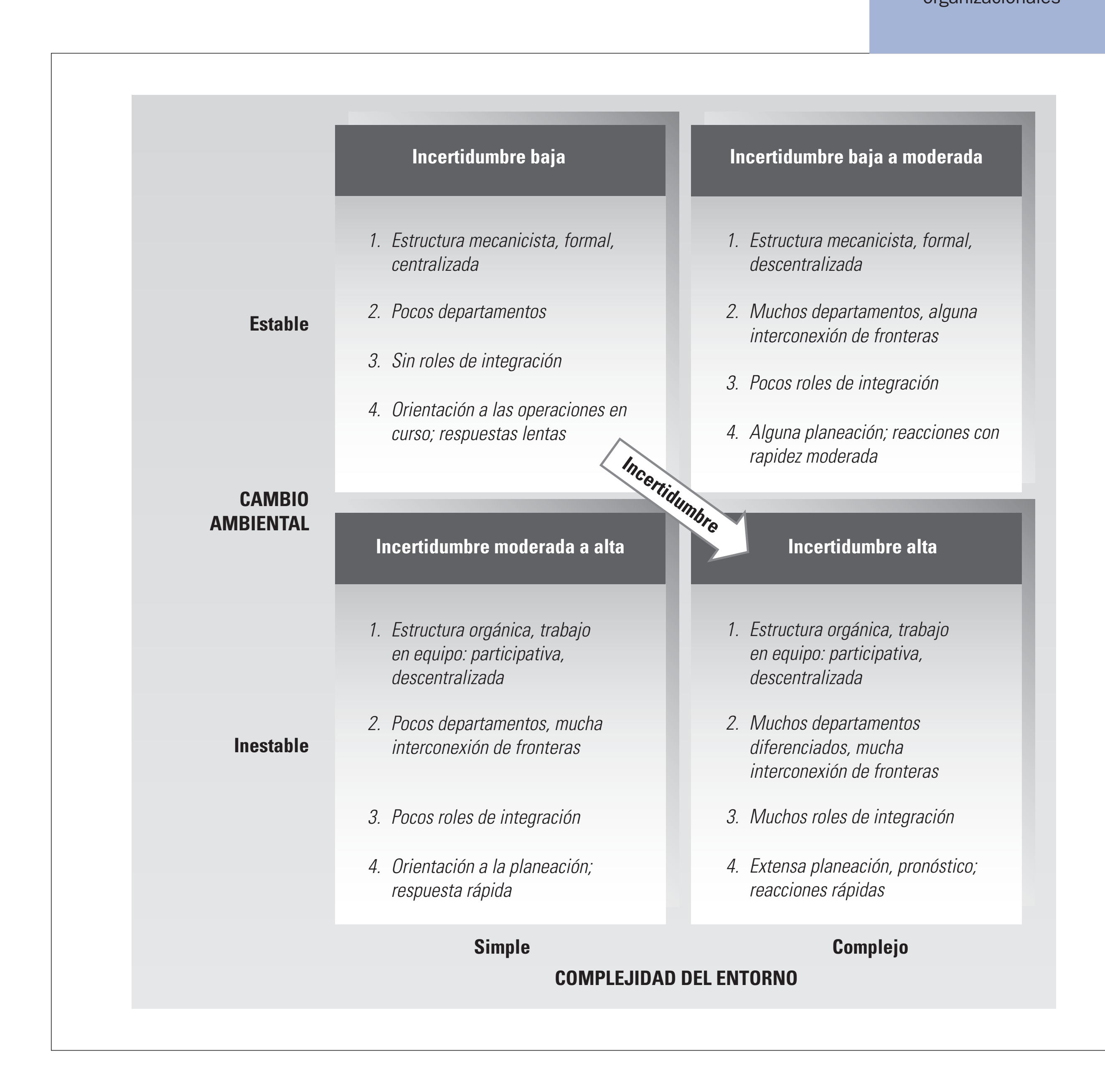
Sin embargo, la planeación no sustituye otras medidas, como la interconexión efectiva de fronteras y una integración y coordinación interna adecuadas. Las organizaciones que prosperan más en entornos inciertos son las que mantienen a todos los empleados en contacto frecuente con el entorno, para que detecten amenazas y oportunidades y se pueda reaccionar de inmediato.

MODELO DE RESPUESTA A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

En la figura 4.7 se resumen las influencias de la incertidumbre del entorno en las características de la organización. Los aspectos de cambio y complejidad se combinan y

delimitan cuatro niveles de incertidumbre. El entorno de incertidumbre baja es simple y estable. En este entorno, las organizaciones pueden tener pocos departamentos y una estructura mecanicista. En un entorno de baja a moderada incertidumbre se necesitan más departamentos y más roles de integración que los coordinen. Hay alguna planeación. Los entornos en los que la incertidumbre es de moderada a alta son inestables pero simples. Su estructura es orgánica y descentralizada. Se hace énfasis en la planeación y los gerentes hacen rápidamente los cambios internos que hacen falta. El entorno de incertidumbre alta es complejo e inestable y es el entorno más difícil desde una pers-

FIGURA 4.7
Marco de contingencia para la incertidumbre del entorno y respuestas organizacionales



pectiva gerencial. Las organizaciones son grandes y tienen muchos departamentos, pero también son orgánicas. Se asigna mucho personal administrativo a la coordinación e integración y la empresa utiliza la interconexión de fronteras, la planeación y el pronóstico para permitir una respuesta veloz a los cambios del entorno.

DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS EXTERNOS

Hasta este punto del capítulo, se han mencionado las maneras en que las organizaciones se adaptan a la falta de información y a la incertidumbre que genera el cambio y la complejidad del entorno. Ahora la atención se centra en la tercera característica que incide en las relaciones de una organización-entorno, es decir, la necesidad de recursos materiales y financieros. El entorno es fuente de recursos escasos y valiosos que son esenciales para que la organización sobreviva. La investigación en este campo se llama *perspectiva de la dependencia de los recursos*. **Dependencia de los recursos** significa que las organizaciones dependen del entorno, pero luchan por controlar los recursos y minimizar su dependencia.[51] Las organizaciones son vulnerables si otras controlan los recursos vitales, así que tratan de ser tan independientes como sea posible. Las organizaciones no quieren ser demasiado vulnerables ante otras organizaciones por los efectos negativos en su desempeño.

Las empresas prefieren minimizar su dependencia, pero cuando los costos y los riesgos son altos, también se agrupan para compartir recursos escasos y ser más competitivas desde un punto de vista global. Las relaciones formales con otras organizaciones presentan una disyuntiva para los gerentes. Las organizaciones tratan de aminorar la vulnerabilidad respecto de los recursos tendiendo vínculos con otras organizaciones, pero también quieren maximizar su autonomía e independencia. Los vínculos organizacionales requieren coordinación[52] y reducen la libertad de las partes para decidir sin tener que preocuparse por las necesidades y metas de las otras. Así, las relaciones interorganizacionales plantean un equilibrio entre recursos y autonomía. Para mantener la autonomía, las organizaciones que ya tienen recursos abundantes tenderán a no establecer nuevos vínculos. Las organizaciones que necesitan recursos ceden independencia para adquirirlos. Por ejemplo, DHL, la unidad de entrega exprés de la alemana Deutsche Post AG, perdió miles de millones de dólares tratando de apoderarse del mercado estadounidense de paquetería. Para 2008, la afirmación de la empresa en una antigua campaña de publicidad de que "el amarillo es el nuevo marrón" (un golpe al líder de entrega de paquetes UPS y sus camiones color chocolate) fue puesta de lado. DHL se asoció con UPS en una unión estratégica en la que UPS entregará los paquetes de DHL en Estados Unidos. Las dos empresas seguirán compitiendo en otros mercados. Ante pérdidas de 3 000 millones de dólares, dificultades para formar un equipo gerencial local y problemas de mantenimiento en los centros de manejo de paquetes en Estados Unidos, el presidente de Deutsche Post, Frank Appel, dijo que la asociación era una "estrategia pragmática y realista" para las operaciones estadounidenses de su empresa.[53] En el siguiente capítulo se expone con detalle la dependencia de los recursos.

CÓMO INFLUIR EN LOS RECURSOS EXTERNOS

En respuesta a la necesidad de recursos, las organizaciones tratan de equilibrar los vínculos con otras organizaciones y su independencia. Mantienen este equilibrio mediante iniciativas para modificar, manipular o controlar otras organizaciones.[54] Para sobrevivir,

FIGURA 4.8
Organizar estrategias para controlar el entorno externo

Establecer relaciones formales	Influir en los sectores clave
1. Adquirir participación en la propiedad 2. Formar joint ventures (empresas conjuntas) y sociedades 3. Comprometer a los principales participantes 4. Reclutar ejecutivos 5. Utilizar publicidad y relaciones públicas	1. Cambiar el lugar de los negocios (el dominio) 2. Emprender actividades políticas, regulación 3. Unirse a las asociaciones comerciales 4. Evitar las actividades ilegales

una organización focal trata de extenderse y cambiar o controlar los elementos del entorno. Hay dos estrategias posibles para influir en los recursos del entorno externo: 1) establecer relaciones favorables con los principales elementos del entorno, y 2) influir en los sectores clave para dar forma al dominio del entorno.[55] En la figura 4.8 se resumen las técnicas para cumplir con cada una de estas estrategias. Como regla general, cuando las organizaciones calculan que los recursos valiosos son escasos, aplican las estrategias de dicha figura, antes que avanzar por su cuenta. Observe qué diferentes son estas estrategias de las respuestas al cambio del entorno y a la complejidad que se encuentran en la figura 4.7. Esta disimilitud es expresión de la diferencia que hay entre responder a las necesidades de recursos y responder a la necesidad de información.

Establecer relaciones formales

La consolidación de relaciones formales incluye técnicas como adquirir propiedad, establecer joint ventures (empresas conjuntas) y sociedades, desarrollar conexiones con personas importantes del entorno, reclutar personas clave y utilizar la publicidad y las relaciones públicas.

Adquirir participación en la propiedad. Las empresas usan varias formas de propiedad para aminorar la incertidumbre en un área importante de la compradora. Por ejemplo, una empresa podría comprar una parte o el control de un interés en otra empresa, que le daría acceso a tecnología, productos u otros recursos que por ahora no tiene.

Se alcanza un mayor grado de propiedad y control mediante una adquisición o fusión. Una *adquisición* consiste en que una organización compra otra y asume su control, como cuando Ford compró Volvo, Hewlett-Packard compró EDS Corporation y Wal-Mart compró al grupo inglés ASDA. Una *fusión* es la unificación de dos o más organizaciones en una sola unidad.[56] Sirius Satellite Radio y XM Satellite Radio Holdigns se fusionaron para convertirse en Sirius XM Radio. Gracias a la fusión, las empresas combinan recursos y comparten riesgos para ser más competitivas frente a los comercializadores de música digital y otras formas nuevas de distribución de música. En años recientes ha habido una enorme ola de adquisiciones y fusiones en la industria de las telecomunicaciones, lo que refleja cómo estas empresas enfrentan la enorme incertidumbre prevaleciente. Tomemos el caso del surgimiento del “nuevo” AT&T.



AT&T

Hubo una época en que AT&T estuvo muerta, pero la empresa resurgió como un gigante de 165 000 millones de dólares en el campo mundial de las telecomunicaciones gracias a fusiones y adquisiciones. SBC Communications, que surgió después de la disolución del gigante AT&T en 1984, realizó un tour de adquisiciones cuando la Telecommunications Act de 1996 abrió la puerta a la competencia. Así, compró Pacific Telesis Group (1997), Southern New England Telecommunications (1998) y Ameritech Corporation (1999). En 2005, SBC adquirió AT&T, adoptó el nombre de esta organización emblemática y se afianzó en el sector de los inalámbricos junto con Cingular Wireless, la que había sido joint venture entre AT&T y BellSouth. Un año después, la recién bautizada como AT&T se fundió con BellSouth, lo que le dio a AT&T el control total de Cingular y constituyó un gigante de las telecomunicaciones no muy diferente de la "vieja" AT&T de la década de 1980.

Ahora bien, a diferencia de la empresa antigua, AT&T enfrenta un grupo de rivales duros, incluyendo la segunda compañía de telecomunicaciones, Verizon Communications, que también se había involucrado los años anteriores en fusiones y adquisiciones. Otros competidores eran compañías de cable como Comcast y Time Warner Cable, que unen paquetes de televisión, banda ancha y servicios telefónicos por internet y se han quedado con clientes de AT&T en todo Estados Unidos. Las compañías de cable también formaron una sociedad con Sprint que les permitió prestar servicios inalámbricos. Por su parte, ahora AT&T vende paquetes de servicios de telefonía inalámbrica, conexión a internet y televisión de paga, como hace Verizon. Hace poco, las dos empresas avanzaron en su integración difundiendo a través de las tres plataformas programación de video (desde selecciones de Saturday Night Live hasta videos producidos por los usuarios). De esta forma, venden publicidad y tienen así otra fuente de ingresos, ahora que el crecimiento del sector inalámbrico aminora el paso. Sin embargo, los riesgos son grandes; las dos empresas enfrentan grandes incertidumbres y muchos nuevos rivales que entran en este campo novedoso de los negocios.[57] ■

Formar joint ventures y sociedades. Cuando hay mucha complementariedad entre las líneas de negocio, ubicación o habilidades de dos empresas, es frecuente que opten por una alianza estratégica en lugar de la propiedad por fusión o compra.[58] Estas alianzas se forman mediante contratos o joint ventures.

Los contratos y las joint ventures reducen la incertidumbre mediante relaciones legales y de obligatoriedad con otra empresa. Los contratos adoptan la forma de *acuerdos de licencia* que consisten en la compra del derecho de un usuario a un bien (como una nueva tecnología) durante cierto tiempo y *acuerdos de proveedor* por los que se contrata la venta del producto de una empresa a otra. Los contratos brindan seguridad a largo plazo porque vinculan a clientes y proveedores a cantidades y precios específicos. Por ejemplo, la casa italiana de alta costura Versace firmó un acuerdo para licenciar su principal activo (su nombre) para una línea de anteojos de diseñador. McDonald's contrata cultivos completos de papas rojas para asegurarse el abasto de sus papas a la francesa. McDonald's también ejerce una influencia sobre los proveedores por medio de estos contratos y ha cambiado la manera en que los campesinos cultivan la papa y los márgenes de utilidad que obtienen, lo que concuerda con la perspectiva de la dependencia de los recursos.[59]

Las *joint ventures* crean una nueva organización que es formalmente independiente de las empresas fundadoras, aunque éstas no dejarán de tener algún control.[60] Una nueva compañía de tecnología, la madrileña FON, ha formado una joint venture con la compañía inglesa de telefonía BT, que instalará tecnología wi-fi de FON en los módems de casi dos millones de clientes de BT. Office Depot y Reliance Retail Limited, una división del empleador privado más grande del sector en India, erigieron una joint venture

para suministrar productos y servicios de oficina a cliente de negocios de ese país. La corporación agrícola y de alimentos Cargill Inc. tiene numerosas joint ventures en todo el mundo y hace poco fundó una más con la cooperativa española Hojiblanca para contratar, vender y abastecer a clientes mundiales con aceite de oliva de marca privada y en volumen. Como se prueba con estos ejemplos, muchas joint ventures se constituyen para compartir riesgos, cuando las empresas hacen negocios en otros países o en todo el planeta.

Comprometer a los principales participantes. La **cooptación** ocurre cuando los líderes de sectores importantes del entorno se hacen parte de una organización. Por ejemplo, tiene lugar cuando clientes o proveedores influyentes se incorporan al consejo de administración, como cuando el alto directivo de un banco ocupa un lugar en el consejo de administración de una empresa de manufactura. Como miembro del consejo, el banquero se sentiría cooptado psicológicamente para actuar en interés de la manufacturera. La **interconexión de directores** es un vínculo formal que ocurre cuando un miembro del consejo de administración de una empresa ocupa un lugar en el consejo de otra. Esta persona es un enlace de comunicación entre las empresas y puede influir en políticas y decisiones. Cuando una persona es el vínculo entre dos empresas, se dice que es una **interconexión directa**. La **interconexión indirecta** sucede cuando un director de la empresa A y un director de la empresa B son directores de la empresa C. Tienen acceso uno con otro, pero no ejercen una influencia directa sobre la empresa del otro.[61] En las investigaciones se muestra que si mengua la fortuna financiera de una empresa, aumenta la interconexión directa con instituciones financieras. La incertidumbre financiera que enfrente una industria también se ha relacionado con una mayor interconexión indirecta entre competidores.[62]

También se designan en comités organizacionales o fuerzas de tarea a importantes líderes empresariales o comunitarios. Al fungir en comités o grupos de asesoría, estas personas influyentes aprenden de las necesidades de la empresa y es más probable que ponderen los intereses de ésta en sus decisiones. En la actualidad, muchas empresas sufren la incertidumbre causada por la presión de grupos ecologistas, así que tratan de atraer a los líderes del sector, como cuando DuPont nombró ambientalistas en su grupo de asesoría en biotecnología.[63]

Reclutar ejecutivos. Transferir o intercambiar ejecutivos también representa un método de establecer vínculos favorables con organizaciones externas. Por ejemplo, el sector aeroespacial contrata generales retirados y ejecutivos del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Estos generales tienen amigos en la entidad, así que las aeronáuticas recaban mejor información sobre especificaciones técnicas, precios y fechas de los nuevos sistemas de armas. Aprenden de las necesidades del departamento y están en posibilidad de concursar de manera más efectiva por los contratos de defensa. Para las empresas sin contactos personales es casi imposible obtener un contrato de defensa. Tener canales de influencia y comunicación entre las organizaciones reduce la incertidumbre financiera y la dependencia de una organización.

Difundir el punto de vista propio. Una manera tradicional de establecer relaciones favorables es mediante la publicidad. Las organizaciones gastan mucho dinero para influir en el gusto y las opiniones de los consumidores. La publicidad es muy importante en los sectores más competidos y en los que la demanda es variable. Por ejemplo, desde que la Food and Drug Administration de Estados Unidos suavizó las normas para permitir la publicidad de medicamentos en aquel país, las principales compañías han gastado casi 5 000 millones de dólares cada año en anuncios, como la caricatura de la linda abeja que presenta el aerosol para alergias Nasonex o personas que sobrevivieron a infartos y que promueven los beneficios de Lipitor para reducir el colesterol.[64]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Localizar y controlar los sectores externos que pongan en peligro los recursos necesarios. Influir en el dominio mediante actividades políticas, unirse a las asociaciones comerciales y establecer relaciones favorables.

Establecer relaciones mediante la propiedad, joint ventures y asociaciones estratégicas, cooptación, interconexión de directores y reclutamiento de ejecutivos.

Aminorar los cambios o las amenazas del exterior para que la organización no tenga que cambiar internamente.

Las relaciones públicas son como la publicidad, salvo que los comunicados son gratuitos y se dirigen al público en general. Los encargados de las relaciones públicas colocan a la organización bajo una luz favorable mediante discursos, páginas de internet, boletines de prensa y en la televisión. Con las relaciones públicas se pretende moldear una imagen de la empresa en la mente de clientes, proveedores y autoridades. En la actualidad, las publicaciones en blogs son una parte importante de las actividades de relaciones públicas, de muchas empresas. Randy Baseler, vicepresidente de marketing de Boeing Commercial Airplanes, abrió un blog público para comunicar la opinión de la empresa sobre productos y estrategias de marketing. El foro abierto deja expuesto a Boeing a críticas punzantes, pero también le permite contar su versión y tener mejores relaciones con los clientes y el público.[65]

Influencia en los sectores clave

Además de establecer vínculos favorables, con frecuencia las organizaciones también quieren modificar el entorno. Hay cuatro técnicas para que una empresa influya o altere su entorno.

Cambiar el lugar donde se hacen los negocios. Antes se habló del *dominio* de la organización y de los 10 sectores del entorno de trabajo. El dominio de una organización no es fijo. Los gerentes toman decisiones sobre a qué negocios se dedican, en qué mercados entran y a qué proveedores, bancos, empleados y lugares acuden, y este dominio puede cambiarse, si es necesario, para que la organización sea competitiva.[66] Una organización puede buscar nuevas relaciones con el entorno y desechar las antiguas. Los gerentes pueden tratar de encontrar un ámbito de poca competencia, sin normas oficiales, con abundantes proveedores, clientes ricos y barreras para que no entren los competidores.

Dos técnicas para modificar el dominio son las adquisiciones y las desinversiones. Por ejemplo, Google compró varias empresas para ampliar su dominio más allá de las búsquedas en internet, incluyendo la adquisición de YouTube por 1 650 millones de dólares.[67] Ocurrió una desinversión cuando JC Penney vendió su cadena de farmacias Eckerd para concentrar sus recursos en la tienda departamental. Time Inc. modifica su dominio conforme más lectores y anunciantes pasan de los medios impresos a los medios en línea. La empresa vendió 18 revistas de nichos, como *Field & Stream* y *Parenting*, además de que despidió cientos de empleados de otras revistas, aun de las muy vendidas *People* y *Sports Illustrated*. Los directivos de Time decidieron modernizar las publicaciones para fomentar la presencia en línea de la empresa.[68]

Hacer política. Las actividades políticas incluyen técnicas para influir en la legislación y las regulaciones gubernamentales. Puede esgrimirse una estrategia política para erigir barreras reguladoras contra nuevos competidores o para coartar leyes desfavorables. Las corporaciones también tratan de influir para que los nombramientos a los puestos públicos recaigan en personas que simpaticen con sus necesidades.

Con la evolución del comercio electrónico, compañías de internet como Yahoo!, Amazon y Google han abierto en la ciudad de Washington oficinas de cabildeo que representen sus intereses. Un ejemplo de actividades políticas es cuando las compañías de telecomunicaciones amenazaron con cobrar a los proveedores de internet por la transmisión acelerada del contenido en línea que las telefónicas transportan por sus líneas. Las compañías de internet cabildearon en el Congreso para introducir en las leyes de telecomunicaciones pasajes en que se prohibiera esta práctica.[69] Otra compañía de internet que se ha convertido en un cabildero complejo e influyente es eBay.



EN LA PRÁCTICA

eBay

"Es un tren velocísimo y si uno se le pone enfrente, lo arrolla", dijo una funcionaria de la oficina de licencias del estado de Louisiana. Se refería a la máquina de cabildeo de eBay, que se ha hecho tan potente que prácticamente puede hacer desaparecer las normas perjudiciales o restrictivas.

En cualquier momento se venden en eBay alrededor de 90 millones de artículos y la empresa se lleva una comisión por toda transacción llevada a buen fin. Los gerentes saben que si se imponen regulaciones a los vendedores, se frenaría el movimiento de las ventas, así que cabildear en contra de esas normas es una alta prioridad de la empresa. En Louisiana, los cabilderos de eBay trabajaron horas extra para promover la aprobación de una ley que exentaría a ciertas transacciones realizadas en internet, como las de eBay, de los requisitos estatales a las licencias para empresas que realizan subastas. Cuando Ohio aprobó una ley que hubiera impuesto regulaciones a los vendedores de eBay en el estado, la empresa se ocupó de derogarla. También se cambiaron las leyes de subastas de Maine y Tennessee para exentar a los vendedores por internet, como resultado de los cabildeos de eBay. Los gerentes saben que si se establece una ley en un estado, otros seguirán el ejemplo.

Además de cabildear en contra de las leyes desfavorables, eBay también impulsa cambios legislativos que beneficien a la empresa. Por ejemplo, el cabildeo de eBay en Illinois, Nueva York y Florida influyó para que se revisaran las leyes estatales y se permitiera que los sitios de subastas en línea compitieran con expendios autorizados y que vendiera boletos a más de su valor nominal, lo que representó otra corriente de ingresos para eBay.[70] ■

Hasta hace poco, eBay trabajaba principalmente por medio de un grupo de cabilderos locales en todo Estados Unidos; pero ahora, al igual que otras grandes empresas de internet, abrió su propia oficina de cabildeo en la ciudad de Washington. La ex CEO, Meg Whitman, siempre intervino en las actividades de cabildeo. Muchos CEO piensan que deben participar directamente en estas actividades, pues tienen más puertas abiertas que los cabilderos y pueden ser muy efectivos cuando se ocupan de hacer política. La actividad política es tan importante que en la descripción del puesto de casi cualquier CEO una parte tácita es la de "cabildero informal".[71]

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Los gerentes de organizaciones de negocios no deben inmiscuirse en actividades políticas.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los gerentes inteligentes se involucran en el cabildeo y en otras actividades políticas para tratar de cerciorarse de que las consecuencias de nuevas leyes y regulaciones sean principalmente positivas para su empresa. Las empresas pagan enormes honorarios a asociaciones y cabilderos para que hagan que las acciones gubernamentales obren en su favor.

Unirse a otros. Mucho del trabajo para influir en el entorno externo se consigue junto con otras organizaciones que tienen intereses semejantes. Por ejemplo, la mayoría de las grandes farmacéuticas pertenecen a Pharmaceutical Research and Manufacturers of America. Las compañías de manufactura forman parte de la National Association of Manufacturers y las tiendas minoristas se unen en la Retail Industry Leaders Association. Muchas compañías de software pertenecen a la Initiative for Software Choice. Al unir

recursos, estas organizaciones pueden contratar personas que realicen actividades como cabildear con legisladores, influir en las nuevas regulaciones, lanzar campañas de relaciones públicas y hacer aportaciones a éstas. La National Tooling and Machining Association cabildea a nombre de sus miembros respecto de temas que afectan a las pequeñas empresas, como impuestos, seguros médicos y mandatos gubernamentales. Esa asociación también da a sus miembros estadísticas e información que les ayude a ser más competitivos en el mercado global.[72]

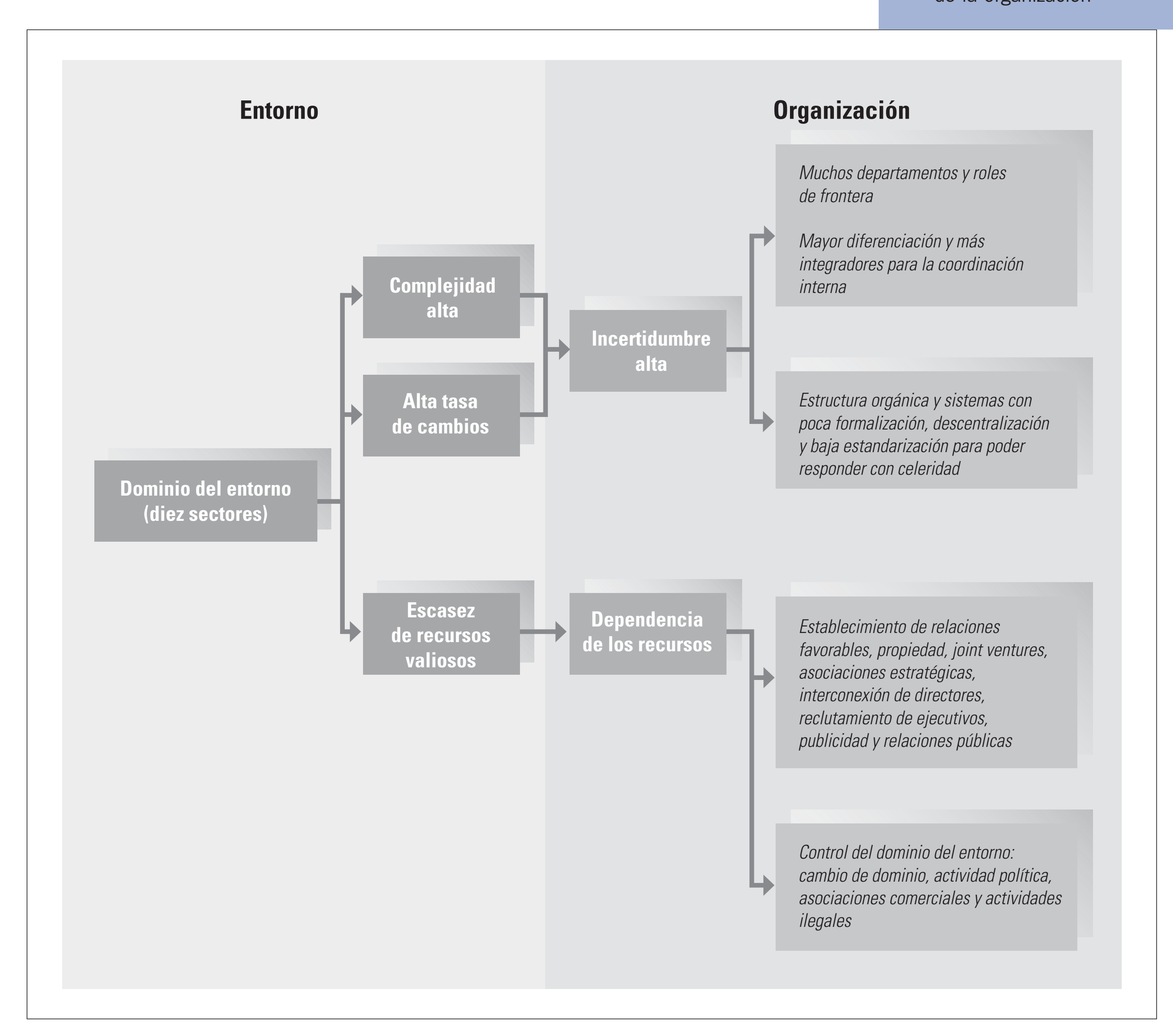
No incurrir en actividades ilícitas. Las actividades ilegales representan la última técnica que a veces aplican las empresas para controlar el dominio de su entorno, pero por lo regular es una técnica cuyos efectos se revierten. Condiciones como pocas utilidades, presión de los jefes o escasez de los recursos en el entorno orillan a los gerentes a adoptar conductas que no se consideran legítimas.[73] En un estudio se vio que las empresas de sectores de baja demanda, escasez y huelgas tienen más probabilidades de ser culpables de realizar actividades ilegales, lo que indicaría que estos actos son un intento por enfrentar la escasez de recursos. Algunas organizaciones sin fines de lucro han recurrido a actos ilegales o ilegítimos para reforzar su visibilidad y reputación, cuando compiten con otras, por ejemplo, para obtener subvenciones y donativos escasos.[74]

Entre las actividades ilegales se encuentran los pagos a gobiernos extranjeros, aportaciones políticas ilegales, regalos promocionales y donativos. Los sobornos son de las más frecuentes actividades ilegítimas, sobre todo entre empresas que tienen operaciones en todo el mundo. Por ejemplo, las compañías de recursos energéticos experimentan grandes incertidumbres y necesitan que gobiernos extranjeros aprueben inversiones enormes y autoricen proyectos riesgosos. Por la presión de ganar contratos en Nigeria, Albert "Jack" Stanley, ex ejecutivo de KBR (que entonces era una división de Halliburton Company) admite que orquestó sobornos en ese país por unos 182 millones de dólares para obtener la aprobación de las autoridades nigerianas para la construcción de una planta de gas natural licuado en ese país. Stanley se declaró culpable y enfrenta una sentencia de hasta siete años de prisión y una multa cuantiosa.[75] En Alemania, ejecutivos de Siemens y Volkswagen fueron acusados de sobornar a los representantes de los trabajadores del consejo de supervisión de su empresa. Las leyes alemanas exigen que las empresas concedan hasta la mitad de los lugares en el consejo de supervisión a representantes de los trabajadores. Los ejecutivos necesitan el apoyo del consejo para cumplir los planes y estrategias de la empresa y algunos recurren al soborno para obtener la cooperación que necesitan.[76]

Marco de referencia integrador organización-entorno

Las relaciones mostradas en la figura 4.9 resumen los dos temas principales sobre las relaciones entre la organización y el entorno expuestas en este capítulo. Un tema es que el grado de complejidad y cambios en el dominio de una organización influye en la necesidad de información y, por tanto, en la organización se siente incertidumbre. Una gran incertidumbre informativa se resuelve con más flexibilidad estructural y la asignación de nuevos departamentos y roles de frontera. Cuando hay poca incertidumbre, las estructuras administrativas pueden ser más mecanicistas y es posible tener menos departamentos y roles de frontera. El segundo tema atañe a la escasez de materiales y recursos financieros. Cuando más depende una organización de otras para obtener esos recursos, más importante es establecer vínculos favorables con esas otras organizaciones o controlar su ingreso en el dominio. Si no depende mucho de los recursos externos, la organización mantiene su autonomía y no tiene que establecer vínculos ni controlar el dominio externo.

FIGURA 4.9
Relación entre las características del entorno y las acciones de la organización



FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Los cambios y la complejidad del entorno externo tienen implicaciones importantes para el diseño y las acciones organizacionales. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos. Casi todas se relacionan con cientos de elementos externos. Entre los sectores del entorno importantes con los que tratan las organizaciones se encuentran industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gubernamental, sociocultural e internacional.

- Los entornos organizacionales se diferencian en términos de incertidumbre y dependencia de los recursos. La incertidumbre de la organización es resultado de las dimensiones de estabilidad e inestabilidad y de lo simple y lo complejo del entorno. La dependencia de los recursos es el resultado de la escasez de materiales y recursos financieros que necesita la organización.
- El diseño de las organizaciones adopta una perspectiva lógica cuando se tiene en cuenta el entorno. Las organizaciones tratan de sobrevivir y hacerse eficaces en un mundo que se caracteriza por la incertidumbre y la escasez. Se crean departamentos y funciones específicos para hacer frente a las incertidumbres. La organización puede ser conceptualizada como un centro técnico y departamentos que amortiguan la incertidumbre del entorno. Los roles de interconexión de fronteras traen la información sobre el entorno a la organización y envían la información de ésta al exterior.
- Los conceptos de este capítulo proveen de modelos concretos para entender la influencia del entorno en la estructura y el funcionamiento de una organización. Por ejemplo, la complejidad y los cambios en el entorno tienen un efecto concreto en la complejidad y capacidad de adaptación internas. Cuando hay mucha incertidumbre, se asignan más recursos a departamentos que planearán, abordarán elementos particulares del entorno e integrarán diversas actividades internas. Además, las organizaciones que están en entornos que cambian con rapidez, reflejan espontaneidad, y tienen una estructura y procesos administrativos orgánicos.
- Cuando se corren muchos riesgos o los recursos son escasos, la organización tiende enlaces por medio de adquisiciones, alianzas estratégicas, directorios entrelazados, reclutamiento ejecutivo o publicidad e interconexión de directores y relaciones públicas que reduzcan al mínimo los riesgos y que mantengan un suministro de los recursos escasos. Otras técnicas para influir en el entorno son un cambio en el dominio en el que opera la organización, actividades políticas, participación en asociaciones comerciales y, quizás, actividades ilegales.
- Dos temas importantes de este capítulo son que las organizaciones pueden aprender y adaptarse al entorno y que pueden cambiar y controlarlo. Estas estrategias son ciertas sobre todo en las organizaciones grandes que requieren muchos recursos. Estas organizaciones se adaptan cuando lo necesitan, pero también son capaces de neutralizar o modificar partes problemáticas de su entorno.

Conceptos clave

cooptación
dependencia de los recursos
diferenciación
dimensión de lo estable y lo inestable
dimensión de lo simple y lo complejo
dominio
entorno de tarea
entorno de la organización
entorno general
equipo de inteligencia
incertidumbre
integración
inteligencia de negocios
interconexión de directores
interconexión directa
interconexión indirecta
mecanicista
orgánica
roles de amortiguamiento
roles de interconexión de fronteras
sectores

Preguntas de análisis

1. Defina *entorno organizacional*. ¿El entorno de tarea de una nueva empresa basada en internet sería el mismo que el entorno de una dependencia gubernamental grande? Analice.
2. ¿Qué fuerzas influyen en la incertidumbre del entorno? ¿Cuál tiene el mayor efecto en la incertidumbre: la complejidad o los cambios del entorno? ¿Por qué?

3. Señale algunos factores que generen las complejidades del entorno de una organización que usted elija. ¿En qué sentido la complejidad del entorno vuelve compleja a la organización? Explique.
4. Comente la importancia del sector internacional para las organizaciones actuales, en comparación con los sectores nacionales. ¿Qué efectos tiene el sector internacional en las organizaciones de la ciudad o la comunidad donde vive?
5. Describa la diferenciación y la integración. ¿En qué tipo de incertidumbre del entorno será mayor la diferenciación y la integración? ¿En cuál será menor?
6. ¿Cómo considera usted que sean comparables la planeación en las organizaciones actuales con la planeación de hace 25 años? ¿Cree que la planeación es más o menos importante en un mundo en el que todo cambia de prisa y las crisis son parte normal de la vida de las organizaciones? ¿Por qué?
7. ¿Qué es una organización orgánica? ¿Qué es una organización mecanicista? ¿Qué influencia tiene el entorno en las estructuras orgánicas y en las mecanicistas?
8. ¿Por qué las organizaciones establecen relaciones internas? ¿Estas relaciones tienen un efecto en la dependencia de una organización? ¿En su desempeño?
9. Suponga que le piden que calcule la proporción entre empleados de confianza y empleados de planta en dos organizaciones: una que se encuentra en un entorno estable y simple y otra de entorno complejo y cambiante. ¿Cuál cree que sea la diferencia de las proporciones? ¿Por qué?
10. ¿Cambiar el dominio de una organización es una estrategia viable para hacer frente a un entorno de amenazas? Explique. ¿Recuerda noticias recientes acerca de alguna organización que haya cambiado su dominio?

Cuaderno de trabajo del capítulo 4: Organizaciones en las que usted confía*

Anote a continuación ocho organizaciones en las que confía de alguna manera en su vida cotidiana. Entre los ejemplos están restaurantes, tiendas de ropa o discos, una universidad, su familia, la oficina de correos, la compañía telefónica, una aerolínea, una pizzería que hace entregas a domicilio, su centro de trabajo, etc. En la primera columna enliste esas ocho organizaciones. Luego, en la segunda columna, escoja otra organización a la que acudiría si no estuviera disponible la mencionada en la primera columna. En la tercera columna evalúe su grado de dependencia de las organizaciones de la primera columna como: alto, medio o bajo. Por último, en la cuarta columna, califique la certeza de que esa organización pueda satisfacer sus necesidades como: mucha, regular o poca.

Organización	Organización de respaldo	Grado de dependencia	Grado de certidumbre
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Organización	Organización de respaldo	Grado de dependencia	Grado de certidumbre
6.			
7.			
8.			

Preguntas

1. ¿Son adecuadas sus organizaciones de respaldo para aquellas de las que depende más? ¿Cómo establecería aún más respaldos?
2. ¿Qué haría si una organización a la que le hubiera asignado una calificación de alta dependencia y mucha certidumbre de pronto fuera de alta dependencia y poca certidumbre? ¿Cómo se relacionaría su comportamiento con el concepto de dependencia de los recursos?
3. ¿Alguna vez se ha comportado en forma similar a la que se indica en la figura 4.8 para manejar sus relaciones con las organizaciones anotadas en la primera columna?

*Adaptado por Dorothy Marcic, de "Organizational Dependencies", en Ricky W. Griffin y Thomas C. Head, *Practicing Management,* 2a. ed. (Dallas: Houghton Mifflin), 2-3.

Caso para análisis: Los gemelos paradójicos: Acme y Omega Electronics*

Parte I

En 1986, una fábrica de Cleveland compró Technological Products de Erie, Pensilvania. La empresa de Cleveland no estaba interesada en la división de electrónica de Technological Products, así que vendió a inversionistas distintos dos plantas en las que se elaboraban circuitos integrados y se imprimían tarjetas de circuitos. Los circuitos integrados fueron el primer paso de la microminiaturización de la industria electrónica y las dos plantas habían adquirido algo de pericia en la tecnología, además de capacidades superiores en la manufactura de tarjetas de circuitos impresos. Una de las plantas, establecida en la cercana Waterford, cambió su nombre por el de Acme Electronics; la otra, dentro de los límites de Erie, se llamó Omega Electronics, Inc.

Acme retuvo su administración original y promovió a su gerente general al puesto de presidente. Omega contrató un nuevo presidente que había sido director de un laboratorio grande de investigación en electrónica y promovió a varios de los empleados que tenía en la planta. Con frecuencia, Acme y Omega competían por los mismos contratos. Como subcontratistas, las dos empresas obtuvieron provecho del auge de la electrónica y las dos avizoraban un futuro de crecimiento y expansión. El mundo se digitalizó y las dos empresas empezaron a producir microprocesadores digitales junto con las tarjetas de circuitos. Acme sumaba ventas anuales por 100 millones de dólares y tenía 550 empleados. Las ventas anuales de Omega eran de 80 millones de dólares y daba trabajo a 480 personas. Acme generaba normalmente más utilidad neta, para disgusto de la gerencia de Omega.

Desde el interior de Acme

El presidente de Acme, John Tyler, estaba seguro de que si la demanda no fuera tan grande, su competidor no habría sobrevivido. "De hecho", dijo "le hemos ganado a Omega los contratos más rentables y hemos aumentado nuestras utilidades". Tyler daba el crédito de la gran efectividad de su empresa a la capacidad de sus gerentes para navegar un "bote ajustado". Explicó que había conservado la estructura básica de Technological Products porque era la mejor para manufactura en gran volumen. Acme tenía minuciosos organigramas

y descripciones de puestos. Tyler pensaba que todos debían tener claras las responsabilidades y su trabajo muy bien definido, pues eso traería un rendimiento solvente y utilidades para la empresa. En general, los empleados se sentían satisfechos con su trabajo en Acme, aunque varios gerentes expresaban el deseo de tener más libertad en su trabajo.

Desde el interior de Omega

El presidente de Omega, Jim Rawls, no creía en los organigramas. Pensaba que su organización tenía departamentos parecidos a los de Acme, pero también creía que la planta de Omega era tan pequeña que los organigramas no hacían más que poner barreras artificiales entre especialistas que deberían trabajar juntos. No se permitía escribir memorandos pues, en palabras de Rawls, "la planta es tan pequeña que si alguien quiere comunicarse, basta que vaya y hable".

El jefe del departamento de ingeniería mecánica decía que "Jim dedica demasiado de su tiempo y del mío a cerciorarse de que todos entienden lo que hacemos y a oír sugerencias". Rawls se interesaba por la satisfacción de los empleados y quería que todos se sintieran parte de la organización. La alta gerencia hacía eco de las ideas de Rawls. También creían que los empleados deben familiarizarse con las actividades a través de la organización, de modo que aumentara la cooperación entre departamentos. Un nuevo miembro del departamento de ingeniería industrial dijo: "Cuando llegué, no estaba seguro de qué se suponía que debía hacer. Un día trabajé con algunos ingenieros mecánicos y el siguiente día ayudé al departamento de embarques a diseñar cajas de cartón. Los primeros meses fueron agotadores, pero por lo menos me hice una idea de cómo funciona Omega".

Parte II

En la década de 1990, aparatos mixtos analógicos y digitales amenazaron la demanda de las complejas tarjetas de circuitos impresos que fabricaban Acme y Omega. Esta tecnología de un "sistema en una tarjeta" combinaba funciones analógicas, como sonido, imágenes y administración de energía, con circuitos digitales, como lógica y memoria, lo que era muy útil para productos nuevos, como teléfonos celulares y computadoras inalámbricas. Acme y Omega se daban cuenta de que era una amenaza a su futuro y comenzaron a buscar enérgicamente clientes nuevos.

En julio de 1992, uno de los principales fabricantes de fotocopiadoras buscaba subcontratar alguna empresa para que armara las unidades de memoria digital de su nueva fotocopiadora experimental. Se calculaba que el contrato proyectado para el trabajo sería de 7 a 9 millones de dólares en ventas anuales.

Tanto Acme como Omega estaban geográficamente cerca de este fabricante y las dos hicieron ofertas muy competitivas para producir 100 prototipos. La oferta de Acme era ligeramente menor que la de Omega; sin embargo, a las dos empresas se les pidió que produjeran 100 unidades. La fábrica de fotocopiadoras les dijo que la velocidad era crucial, porque su presidente se había jactado con otros fabricantes de que tendrían una copiadora terminada y lista para Navidad. Esta afirmación, para consternación del diseñador, exigía que se presionara a todos los contratistas para que empezaran la producción del prototipo antes de concluir el diseño final de la fotocopiadora. Lo anterior significaba que Acme y Omega tendrían cuando mucho dos semanas para fabricar los prototipos o demorarían la producción final de la copiadora.

Parte III

Desde el interior de Acme

En cuanto John Tyler recibió los planos (el lunes 13 de julio de 1992) envió un memorando al departamento de compras para pedirles que se adelantaran en la adquisición de los materiales necesarios. Al mismo tiempo, envió los planos al departamento de trazo y les pidió que prepararan las impresiones de manufactura. Se le dijo al departamento de ingeniería industrial que se diera a la tarea de diseñar los métodos que aplicarían los supervisores del departamento de producción. Tyler envió también un memorando a los jefes de departamentos y los ejecutivos para señalarles las grandes restricciones de tiempo de este trabajo y que esperaba que todos los empleados trabajaran con la misma eficiencia de siempre.

Los departamentos tuvieron pocos contactos unos con otros en los días siguientes y parecía que trabajaban a su propio ritmo. Cada departamento tuvo sus problemas. Compras no pudo adquirir todas las partes a tiempo. Ingeniería industrial tuvo dificultades para disponer una secuencia de montaje eficaz. Ingeniería mecánica no se tomó en serio el plazo y dividió su trabajo entre proveedores, a modo de que los ingenieros se dedicaran únicamente a trabajos que ya tenían programados. Tyler se propuso estar en contacto con la fábrica de fotocopiadoras para saber si todo marchaba en orden y si había novedades. Normalmente se esforzaba porque los clientes estuvieran contentos. Tyler llamaba por teléfono a la fábrica por lo menos dos veces a la semana y llegó a conocer bastante bien al diseñador en jefe.

El 17 de julio, Tyler se enteró de que ingeniería mecánica estaba muy atrasada en el trabajo de desarrollo y "se colgó de la lámpara". Para empeorar las cosas, compras no conseguía todos los componentes, así que los ingenieros industriales decidieron armar el producto sin una parte, la cual se insertaría en el último minuto. El jueves 23 de julio comenzaron a armar las unidades finales, aunque se retrasaron varias veces. El viernes 24 de julio terminaron las últimas unidades mientras Tyler deambulaba por toda la planta. Al atardecer, Tyler recibió una llamada del diseñador en jefe de la fábrica de fotocopiadoras para decirle que el miércoles le había telefoneado Jim Rawls de Omega. Le explicó que los trabajadores de Rawls habían descubierto un error en el diseño del cable conector y que habían corregido sus prototipos. Le dijo a Tyler que habían revisado el error de diseño y que Omega tenía razón. Tyler, abrumado por esta información, le contestó al diseñador que tenía todas las unidades de memoria listas para embarcarlas y que, tan pronto recibiera el

componente faltante el lunes o martes, estaría en posibilidad de enviar las unidades finales. El diseñador le explicó que el error se rectificaría en nuevos planos que le enviaba por mensajero y que conservaría la fecha de entrega de Acme del martes.

Cuando llegaron los planos, Tyler llamó al supervisor de producción para evaluar los daños. Las alteraciones del diseño significaban que se desarmara totalmente la unidad y que se soltaran las soldaduras de varias conexiones. Tyler le pidió al supervisor que asignara personal extra para trabajar en las modificaciones el lunes muy temprano y que tratara de terminar el trabajo para el martes. La tarde del martes habían completado las modificaciones y se había entregado el componente faltante. La mañana del miércoles, el supervisor de producción descubrió que había que volver a abrir las unidades para instalarlo. Cuando se lo dijo a John Tyler, éste volvió a "colgarse de la lámpara". Llamó a ingeniería industrial y les pidió ayuda. El supervisor de producción y el ingeniero de métodos no se ponían de acuerdo sobre cómo instalar el componente. John Tyler puso fin a la discusión ordenando que todas las unidades se volvieran a abrir y que se instalara el componente nuevo. Le dijo a embarques que preparara las cajas para entregar la tarde del viernes.

El viernes 31 de julio se enviaron 50 prototipos de Acme sin la inspección final. John Tyler estaba preocupado por la reputación de su empresa, así que renunció a la inspección después de probar personalmente una unidad y ver que funcionaba. El martes 4 de agosto envió Acme las últimas 50 unidades.

Desde el interior de Omega

El viernes 10 de julio, Jim Rawls convocó una junta de los jefes de departamento para comunicarles sobre el posible contrato que iban a recibir. Les dijo que en cuanto recibieran los planos, empezarían a trabajar. El lunes 13 de julio llegaron los planos y los jefes de los departamentos volvieron a reunirse para analizar el proyecto. Al final de la junta, los de dibujo habían aceptado preparar los planos de manufactura, mientras ingeniería industrial y producción iniciaban el diseño de los métodos.

Omega tuvo dos problemas parecidos a los de Acme. Ciertas partes encargadas no pudieron ser entregadas a tiempo y la secuencia de montaje resultó difícil de diseñar. Los departamentos se propusieron ideas unos a otros y los jefes y principales empleados se reunían todos los días para analizar sus avances. El jefe de ingeniería eléctrica conocía un proveedor japonés de los componentes que no pudieron comprar a los proveedores normales. Casi todos los problemas estaban resueltos para el sábado 18 de julio.

El lunes 20 de julio, un ingeniero de métodos y el supervisor de producción trazaron los planes de montaje y se dispuso el inicio de la producción para el martes por la mañana. La tarde de ese lunes, empleados de ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica, producción e ingeniería industrial se reunieron para fabricar un prototipo y ver que no hubiera impedimentos de producción. Mientras fabricaban la unidad, descubrieron un error en el diseño del cable conector. Todos los ingenieros coincidieron, después de revisar una y otra vez los planos, que el cable había sido diseñado erróneamente. Personal de ingeniería mecánica y eléctrica pasó la noche del lunes rediseñando el cable y el martes por la mañana, el departamento de dibujo completó los cambios de los planos. Esa misma mañana, Rawls, algo nervioso por los cambios del diseño, decidió solicitar la aprobación formal. El miércoles recibió respuesta del jefe diseñador de la fábrica de fotocopiadoras, de que procederían con los cambios al diseño que habían estudiado por teléfono. El viernes 24 de julio, control de calidad inspeccionó las unidades finales y a continuación fueron embarcadas.

Parte IV

Diez de las memorias finales de Acme presentaron defectos, en tanto que todas las unidades de Omega pasaron la prueba de la empresa de fotocopiadoras. Ésta se mostró decepcionada del retraso en la entrega de Acme y en las nuevas demoras en que incurrió para reparar las unidades defectuosas. Sin embargo, en lugar de asignar todo el contrato a una empresa, lo dividió entre Acme y Omega con dos disposiciones nuevas: 1) mantener cero defectos y 2) reducir el costo final. En 1993, mediante grandes esfuerzos de reducción de costos, Acme redujo 20% sus costos unitarios y se quedó con todo el contrato.

*Adaptado de John F. Veiga, "The Paradoxical Twins: Acme y Omega Electronics", en John F. Veiga y John N. Yanouzas, *The Dynamics of Organizational Theory* (St. Paul: West, 1984), 132-138.

Notas

1. Justin Lahart y Conor Dougherty, "U. S. Retools Economy, Curbing Thirst for Oil", *The Wall Street Journal* (12 de agosto de 2008), A1, A18.
2. Amy Costello, "No Economic Slowdown For Reusable Bags", NPR Morning Edition (22 de agosto de 2008); http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=93866215, accesado el 22 de agosto de 2008.
3. Gary McWilliams, "Wal-Mart Era Wanes Amid Big Shifts in Retail", *The Wall Street Journal* (3 de octubre de 2007), A1, A17.
4. Dana Milbank, "Aluminium Producers, Aggressive and Agile, Outfight Steelmakers", *The Wall Street Journal* (1 de julio de 1992), A1.
5. Michel Marriott, "PC Games, Once Down, Show Signs of Rebound", *The New York Times* (23 de abril de 2007), C1.

6. Jennifer Pellet, "Top 10 Enterprise Risks: What Potential Threats Keep CEOs Up at Night?" *Chief Executive* (octubre-noviembre de 2007), 48-53.
7. Nicholas Zamiska, "U. S. Opens the Door to Chinese Pills", *The Wall Street Journal* (9 de octubre de 2007), B1.
8. Brian Grow, "Hispanic Nation", *BusinessWeek* (15 de marzo de 2004), 58-70.
9. Jeffrey McCracken y John D. Stoll, "Auto Industry Skid Imperils Parts Makers", *The Wall Street Journal* (29 de agosto de 2008), A1, A14.
10. "A Virtual Roundtable: Seven Thought Leaders Sound Off on How Connectivity Is Changing the Planet", *Fortune* (10 de julio de 2006), 103-106.
11. Jane J. Kim, "Where Either a Borrower or a Lender Can Be", *The Wall Street Journal* (12 de marzo de 2008), D1, D3.
12. Alex Salkever, "Anatomy of a Business Decision; Case Study: A Chocolate Maker Is Buffeted by Global Forces Beyond His Control", *Inc.* (abril de 2008), 59-63.
13. Scott Kilman, "Consumers Feel Impact of Rising Grain Costs", *The Wall Street Journal* (8 de agosto de 2008), A1, A11.
14. Joseph B. White, "There Are No German or U. S. Companies, Only Successful Ones", *The Wall Street Journal* (7 de mayo de 1998), A1.
15. Adam Lashinsky, "Intel Outside", y Patricia Sellers, "Blowing in the Wind", segmentos de un suplemento especial titulado "Fortune 500: The World of Ideas", *Fortune* (25 de julio de 2005), 127-138.
16. Mireya Navarro, "Changing U.S. Audience Poses Test for a Giant of Spanish TV", *The New York Times* (10 de marzo de 2006), A1.
17. Randall D. Harris, "Organizational Task Environments: An Evaluation of Convergent and Discriminant Validity", *Journal Of Management Studies* 41, núm. 5 (julio de 2004), 857-882; Allen C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environment", *Journal of Management* 19 (1993), 163-191; Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979); y Fred E. Emery y Eric L. Trist, "The Casual Texture of Organizational Environments", *Human Relations* 18 (1965), 21-32.
18. Gregory G. Dess y Donald W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 52-73; Ray Jurkovich, "A Core Typology of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 380-394; Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), 313-327.
19. Christine S. Koberg y Gerardo R. Ungson, "The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study" *Journal of Management* 13 (1987), 725-737; y Frances J. Milliken, "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", *Academy of Management Review* 12 (1987), 133-143.
20. Jon Swartz, "MySpace Cranks Up Heat in Turf War with Facebook", *USA Today* (21 de diciembre de 2007), B1; y Ellen McGirt, "MySpace, The Sequel", *Fortune* (septiembre de 2008), 92-102.
21. Heather Green, The Big Shots of Blogdom, *BusinessWeek* (7 de mayo de 2007), 66; David Kirkpatrick y Daniel Roth, "Why There's No Escaping the Blog", *Fortune* (10 de enero de 2005), 44-50.
22. J.A. Litterer, *The Analysis of Organizations*, 2a. ed. (Nueva York: Wiley, 1973), 335.
23. Constance L. Hays, "More Gloom on the Island of Lost Toy Makers", *The New York Times* (23 de febrero de 2005), C1; y Nicholas Casey, "Fisher-Price Game Plan: Pursue Toy Sale in Developing Markets", *The Wall Street Journal* (29 de mayo de 2008), B1, B2.
24. Rosalie L. Tung, "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organizational Structure", *Academy of Management Journal* 22 (1979), 672-693.
25. Joseph E. McCann and John Selsky, "Hyper-turbulence and the Emergence of Type 5 Environments", *Academy of Management Review* 9 (1984), 460-470.
26. Susan Carey y Melanie Trottman, "Airlines Face New Reckoning as Fuel Costs Take Big Bite", *The Wall Street Journal* (20 de marzo de 2008), A1, A15.
27. Barney Gimbel, "Attack of the Wal-Martyrs", *Fortune* (11 de diciembre de 2006), 125-130; y Michael Barbaro, "Wal-Mart Begins Quest for Generals in P. R. War", *The New York Times* (30 de marzo de 2006), C3.
28. James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), 20-21.
29. Kevin Kelly, "The New Soul of John Deere", *BusinessWeek* (31 de enero de 1994), 64-66; Laura M. Holson, "Hoping to Make Phone Buyers Flip" *The New York Times* (29 de febrero de 2008), C1.
30. David B. Jemison, "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making", *Journal of Management Studies* 21 (1984), 131-152; y Mohamed Ibrahim Ahmad at-Twaijri y John R. Montanari, "The Impact of Context and Choice on the Boundary-Spanning Process: An Empirical Extension", *Human Relations* 40 (1987), 783-798.
31. Michelle Cook, "The Intelligentsia", *Business 2.0* (julio de 1999), 135-136.
32. Robert C. Schwab, Gerardo R. Ungson y Warren B. Brown, "Redefining the Boundary-Spanning Environment Relationship", *Journal of Management* 11 (1985), 75-86.
33. Tom Duffy, "Spying the Holy Grail", *Microsoft Executive Circle* (invierno de 2004), 38-39.
34. Julie Schlosser, "Looking for Intelligence in Ice Cream", *Fortune* (17 de marzo de 2003), 114-120.
35. Ken Western, "Ethical Spying", *Business Ethics* (septiembre-octubre 1995), 22-23; Stan Crock, Geoffrey Smith, Joseph Weber, Richard A. Melcher y Linda Himelstein, "They Snoop to Conquer", *BusinessWeek* (28 de octubre de 1996), 172-176; y Kenneth A. Sawka, "Demystifying Business Intelligence", *Management Review* (octubre de 1996), 47-51.
36. Liam Fahey y Jan Herring, "Intelligence Teams", *Strategy & Leadership* 35, núm. 1 (2007), 13-20.
37. Edwin M. Epstein, "How to Learn from the Environment about the Environment—A Prerequisite for Organizational Well-Being", *Journal of General Management* 29, núm. 1 (otoño de 2003), 68-80.
38. "Snooping on a Shoestring", *Business 2.0* (mayo de 2003), 64-66.

39. Jay W. Lorsch, "Introduction to the Structural Design of Organizations", en Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, eds., *Organizational Structure and Design* (Homewood, Ill.: Irwin and Dorsey, 1970), 5.
40. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, Ill.: Irwin, 1969).
41. Lorsch, "Introduction to the Structural Design of Organizations", 7.
42. Jay. W. Lorsch y Paul R. Lawrence, "Environmental Factors and Organizational Integration", en J.W. Lorsch y Paul R. Lawrence, eds., *Organizational Planning: Cases and Concepts* (Homewood, Ill.: Irwin and Dorsey, 1972), 45.
43. Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).
44. John A. Courtright, Gail T. Fairhurst y L. Edna Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", *Academy of Management Journal* 32 (1989), 773-802.
45. Dennis K. Berman, "Crunch Time", *BusinessWeek Frontier* (24 de abril de 2000), F28-F38.
46. Thomas C. Powell, "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* 13 (1992), 119-134; Mansour Javidan, "The Impact of Environmental Uncertainty on Long-Range Planning Practices of the U.S. Savings and Loan Industry", *Strategic Management Journal* 5 (1984), 381-392; Tung, "Dimension of Organizational Environments", 672-693; y Thompson, *Organizations in Action.*
47. Peter Brews y Devavrat Purohit, "Strategic Planning in Unstable Environments", *Long Range Planning* 40 (2007), 64-83; y Darrell Rigby y Barbara Bilodeau, "A Growing Focus on Preparedness", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2007), 21-22.
48. Rigby y Bilodeau "A Growing Focus on Preparedness".
49. Ian Wylie, "There Is No Alternative To…", *Fast Company* (julio de 2002), 106-110.
50. General Colin Powell, cita en Oren Harari, "Good/Bad News About Strategy", *Management Review* (julio de 1995), 29-31.
51. David Ulrich y Jay B. Barney, "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population", *Academy of Management Review* 9 (1984), 471-481; y Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependent Perspective* (Nueva York: Harper & Row, 1978).
52. Andrew H. Van de Ven y Gordon Walker, "The Dynamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly* (1984), 598-621; y Huseyin Leblebici y Gerard R. Salancik, "Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade", *Administrative Science Quarterly 27* (1982), 227-242.
53. Mike Esterl y Corey Dade, "DHL Sends an SOS to UPS in $1 Billion Parcel Deal", *The Wall Street Journal* (29 de mayo de 2008), B1.
54. Judith A. Babcock, *Organizational Responses to Resource Scarcity and Munificence: Adaptation and Modification in Colleges within a University* (Ph. D. diss., Pennsylvania State University, 1981).
55. Peter Smith Ring y Andrew H. Van de Ven, "Developmental Processes of Corporative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review* 19 (1994), 90-118; Jeffrey Pfeffer, "Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management", *Academy of Management Review* 1 (abril de 1976), 36-46; y John P. Kotter, "Managing External Dependence", *Academy of Management Review 4* (1979), 87-92.
56. Bryan Borys y David B. Jemison, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review* 14 (1989), 234-249.
57. Roger O. Crockett con Brian Grow y Spencer Ante, "Lord of the Rings", *BusinessWeek* (20 de marzo de 2006), 30 y siguientes; AT&T Corporate Profile: Company History, http://www.att.com/gen/investor-relations?pid=5711, accesado el 2 de septiembre de 2008; y Amol Sharma, "Phone Giants to Roll Out 'Three Screen' Strategy; Video Programming and Ads to Be Served On TV, Cellphones, Web", *The Wall Street Journal,* (26 de junio de 2008), B7.
58. Julie Cohen Mason, "Strategic Alliances: Partnering for Success", *Management Review* (mayo de 1993), 10-15.
59. Teri Agins y Alessandra Galloni, "After Gianni; Facing a Squeeze, Versace Struggles to Trim the Fat", *The Wall Street Journal* (30 de septiembre de 2003), A1, A10; John F. Love, *McDonald's: Behind the Arches* (Nueva York: Bantam Books, 1986).
60. Borys y Jemison, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances".
61. Donald Palmer, "Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 40-55; F. David Shoorman, Max H. Bazerman y Robert S. Atkin, "Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty", *Academy of Management Review 6* (1981), 243-251; y Ronald S. Burt, *Toward a Structural Theory of Action* (Nueva York: Academic Press, 1982).
62. James R. Lang y Daniel E. Lockhart, "Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns", *Academy of Management Journal 33* (1990), 106-128; y Mark S. Mizruchi y Linda Brewster Stearns, "A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates", *Administrative Science Quarterly* 33 (1988), 194-210.
63. Claudia H. Deutsch, "Companies and Critics Try Collaboration", *The New York Times* (17 de mayo de 2006), G1.
64. Keith J. Winstein y Suzanne Vranica, "Drug Ads' Impact Questioned", *The Wall Street Journal* (3 de septiembre de 2008), B7; y John Kamp, "Pfizer Drops Celebrity Pitch in New Lipitor Spots", *The Wall Street Journal* (2 de septiembre de 2008), B8.
65. Stanley Holmes, "Into the Wild Blog Yonder", *BusinessWeek* (22 de mayo de 2006), 84-86.
66. Kotter, "Managing External Dependence".
67. Quentin Hardy y Evan Hessel, "GooTube", *Forbes* (16 de junio de 2008), 50 y siguientes.
68. Katherine Q. Seelye, "Time Inc. Cutting Almost 300 Magazine Jobs to Focus More on Web Sites", *The New York Times* (19 de enero de 2007), C4.
69. Amy Schartz, "Net Firms Raise Capitol Hill Profile", *The Wall Street Journal* (28 de enero de 2006), A4.

70. Katie Hafner, "Going Once, Going Twice, Gone! How eBay Makes Regulations Disappear", *The New York Times* (4 de junio de 2006), 3.1.
71. David B. Yoffie, "How an Industry Builds Political Advantage", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1988), 82-89; y Jeffrey H. Birnbaum "Chief Executives Head to Washington to Ply the Lobbyist's Trade", *The Wall Street Journal* (19 de marzo de 1990), A1, A16.
72. David Whitford, "Built by Association", *Inc.* (julio de 1994), 71-75.
73. Anthony J. Daboub, Abdul M. A. Rasheed, Richard L. Priem y David A. Gray, "Top Management Team Characteristics and Corporate Illegal Activity", *Academy of Management Review* 20, núm. 1 (1995), 138-170.
74. Barry M. Staw y Eugene Szwajkowski, "The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts", *Administrative Science Quarterly* 20 (1975), 345-354; y Kimberly D. Elsbach y Robert I. Sutton, "Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories", *Academy of Management Journal* 35, (1992), 699-738.
75. Russell Gold, "Halliburton Ex-Official Pleads Guilty in Bribe Case", *The Wall Street Journal* (4 de septiembre de 2005), A1, A15.
76. G. Thomas Sims, "German Industry Would Alter Law Requiring Labor Seats on Boards", *The New York Times* (6 de abril de 2007), C3.



Relaciones interorganizacionales



© Ken Kan

Ecosistemas organizacionales

¿La competencia está muerta? • El rol cambiante de la administración • Modelo interorganizacional

Dependencia de los recursos

Relaciones en la cadena de suministro • Implicaciones de poder

Redes de colaboración

¿Por qué colaborar? • De adversarios a socios

Ecología poblacional

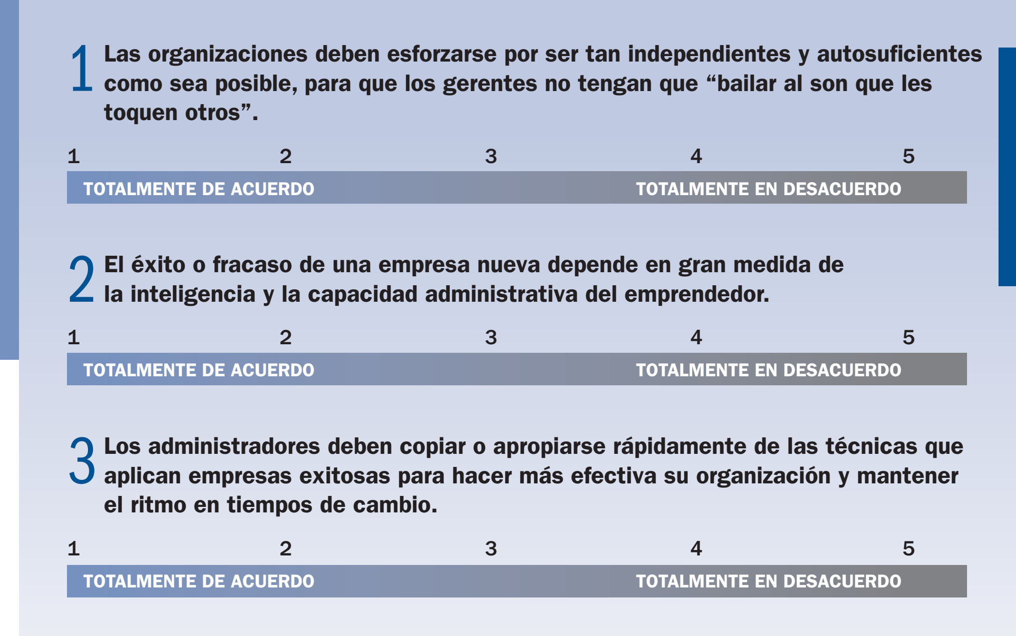
Forma y nicho organizacionales • Proceso de cambio ecológico • Estrategias para sobrevivir

Institucionalismo

Perspectiva institucional y diseño organizacional • Similitud institucional

Fundamentos de diseño

Preguntas de la administración por diseño



Antes de leer el capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **Las organizaciones deben esforzarse por ser tan independientes y autosuficientes como sea posible, para que los gerentes no tengan que "bailar al son que les toquen otros".**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **El éxito o fracaso de una empresa nueva depende en gran medida de la inteligencia y la capacidad administrativa del emprendedor.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **Los administradores deben copiar o apropiarse rápidamente de las técnicas que aplican empresas exitosas para hacer más efectiva su organización y mantener el ritmo en tiempos de cambio.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO

SAP y Microsoft se pelean con fiereza los clientes, pero declararon una tregua para desarrollar juntos un software para que las hojas de datos de Microsoft pudieran importar información del programa contable de SAP. Las empresas rivales en internet Google, Yahoo! y MySpace establecieron una alianza para desarrollar nuevas tecnologías que beneficiaran a las tres.[1] En el medio corporativo estadounidense, y en particular en el sector de la alta tecnología que cambia tanto y tan inciertamente, las empresas duermen plácidamente con el enemigo.

En nuestros días, una tendencia muy difundida entre las organizaciones es la de reducir las fronteras y aumentar la colaboración entre empresas, a veces incluso entre competidores. En muchas industrias, el entorno de negocios es tan complicado que una empresa no puede reunir todas las capacidades y recursos que necesita para no dejar de ser competitiva. ¿Por qué? La globalización y los rápidos adelantos en la tecnología, comunicaciones y transporte han abierto sorprendentes nuevas oportunidades, pero también han incrementado el costo de hacer negocios y han vuelto cada vez más difícil que alguna empresa saque ventaja de esas oportunidades sólo por su cuenta. En esta nueva economía, redes de organizaciones están emergiendo. La colaboración y las sociedades son la nueva manera de hacer negocios. Las organizaciones se consideran equipos que crean valor en conjunto, más que empresas autónomas que compiten con todas las otras.

Pudieron verse los resultados de la colaboración interorganizacional cuando se estrenó la película animada *Star Wars: La guerras de los clones,* de Lucasfilm Ltd. Más de un mes antes de que saliera la película, Toys "R" Us instaló relojes digitales en muchas tiendas, los cuales marcaban el conteo regresivo de lo que faltaba para que la cadena empezara a vender juguetes y figuras de acción basadas en la cinta. Las dos principales tiendas de la empresa celebraron a medianoche fiestas de disfraces y concursos de trivia a propósito del estreno. McDonald's se alió con Lucasfilm para ofrecer la promoción Star Wars Happy Meal, cada paquete incluía una caja de diseño especial y uno de 18 juguetes exclusivos. Los niños podían continuar en línea su aventura de Star Wars en Happy Meal Virtual World, donde con los códigos impresos en los empaques de Happy Meal podían revelar búsquedas Jedi de máximo secreto.[2] Para algunas películas exitosas,

las actividades coordinadas entre varias empresas dejan millones de dólares además de las utilidades recaudadas por taquilla y DVD.

Propósito del capítulo

En este capítulo se exploran las tendencias más recientes de las organizaciones, que son redes cada vez más densas de relaciones recíprocas. Las empresas siempre han dependido de los suministros, materiales e información de otras. La pregunta es cómo se manejan esas relaciones. En cierta época, sucedía que una empresa grande y poderosa le ajustaba las tuercas a los proveedores pequeños. Hoy una empresa puede decidirse a trabar positivas relaciones de confianza. La noción de relaciones horizontales descrita en el capítulo 3 y los conocimientos sobre la incertidumbre del entorno que vimos en el capítulo 4 desembocan en la siguiente etapa de la evolución de las organizaciones, que consiste en las relaciones horizontales *entre* organizaciones. Las organizaciones tienen muchas maneras de establecer relaciones; por ejemplo, designar proveedores favoritos, firmar acuerdos, asociarse, formar joint ventures (empresas conjuntas) o hasta recurrir a fusiones y adquisiciones.

La investigación interorganizacional ha producido perspectivas como la dependencia de los recursos, redes de colaboración, ecología poblacional e institucionalismo. La suma total de estas ideas puede ser desalentadora, porque significa que los gerentes ya no pueden reposar en la seguridad de dirigir una organización única. Tienen que averiguar cómo manejar un conjunto completo de relaciones interorganizacionales, lo que es mucho más desafiante y complejo.

ECOSISTEMAS ORGANIZACIONALES

Las **relaciones interorganizacionales** son transacciones de recursos, flujos y vínculos relativamente perdurables entre dos o más organizaciones.[3] Por tradición, estas transacciones y relaciones se consideraban un mal necesario para obtener lo que la organización necesitaba. La premisa era que el mundo está formado por empresas distintas que prosperan de forma autónoma y compiten por la supremacía. Una empresa puede ser orillada a las relaciones interorganizacionales dependiendo de sus necesidades y de la inestabilidad y complejidad del entorno.

Una nueva visión, descrita por James Moore, arguye que las organizaciones están evolucionando hacia ecosistemas de negocios. Un **ecosistema organizacional** es un sistema formado por la interacción de una comunidad de organizaciones y su entorno. Un ecosistema cruza las líneas tradicionales de la industria.[4] Una empresa puede crear su propio ecosistema. Por ejemplo, Apple recorre varias industrias importantes, como electrodomésticos, servicios de Internet, teléfonos celulares, computadoras personales y entretenimiento. Su ecosistema incluye también a cientos de proveedores y millones de clientes en muchos mercados. Google también entró en el negocio del entretenimiento con docenas de cortos animados del creador de "Padre de familia" Seth McFarlane y una nueva función de "intermediario de talentos de Hollywood conectados en línea".[5] Las empresas de televisión por cable ofrecen nuevas formas de servicios telefónicos y las compañías telefónicas entran en el negocio de la televisión. Hoy, las empresas prósperas entablan relaciones con muchas otras organizaciones, cruzando las fronteras de los negocios tradicionales.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Buscar y desarrollar relaciones con otras organizaciones. No limitar su pensamiento a sólo una industria o tipo de empresa. Construir un ecosistema del que su organización forme parte.

¿La competencia está muerta?

Ninguna empresa puede transitar sola bajo el constante ataque de los competidores internacionales, los cambios tecnológicos y las nuevas regulaciones. Organizaciones de todo el mundo están insertas en redes complejas y confusas de relaciones: en unos mercados colaboran y en otros compiten fieramente. El número de alianzas corporativas aumenta a un ritmo de 25% al año y muchas son entre competidores.[6] Estas alianzas influyen de varias maneras en el comportamiento competitivo de las organizaciones.

La competencia tradicional, en la que se supone que una empresa compite por sobrevivir y ganar la supremacía a otras empresas independientes, ya no existe, puesto que toda organización sostiene y depende de otras para prosperar y, tal vez, hasta para sobrevivir. Como sea, la mayor parte de los gerentes saben que las apuestas competitivas son más altas que nunca en un mundo en el que la participación de mercado se puede derrumbar de la noche a la mañana y ninguna industria es inmune a quedar obsoleta casi al instante.[7] En el mundo actual, de hecho, se intensifica una forma nueva de competir.[8]

Para empezar, ahora las empresas tienen que evolucionar en conjunto con otras en el ecosistema para que todas resulten fortalecidas. Piense en el lobo y el caribú. Los lobos seleccionan a los caribúes débiles, lo que fortalece a la manada. Una manada más fuerte significa que los lobos tienen que hacerse más fuertes. Con la evolución conjunta, el sistema entero se fortalece. De la misma forma, las empresas evolucionan por medio del tratamiento de unas con otras, visiones compartidas, alianzas y el manejo de relaciones complejas.

En la figura 5.1 se muestra la complejidad de un ecosistema al presentar la infinidad de relaciones en que participaban las empresas de alta tecnología en 1999. Desde entonces, muchas empresas se unieron, fueron compradas o abandonaron el negocio. Los ecosistemas cambian y evolucionan constantemente; unas relaciones se fortalecen y otras se debilitan o se terminan. El cambiante patrón de relaciones e interacciones contribuye a la salud y vitalidad del conjunto integrado del sistema.[9]

En un ecosistema organizacional, hay al mismo tiempo conflictos y cooperación. Veamos la sociedad entre los rivales Sony y Samsung.

Sony y Samsung ejemplifican las complicadas conexiones que se han desarrollado entre empresas de electrónica en los últimos años. Muchas empresas que se enorgullecían de su independencia han cambiado hacia un enfoque de ecosistema.



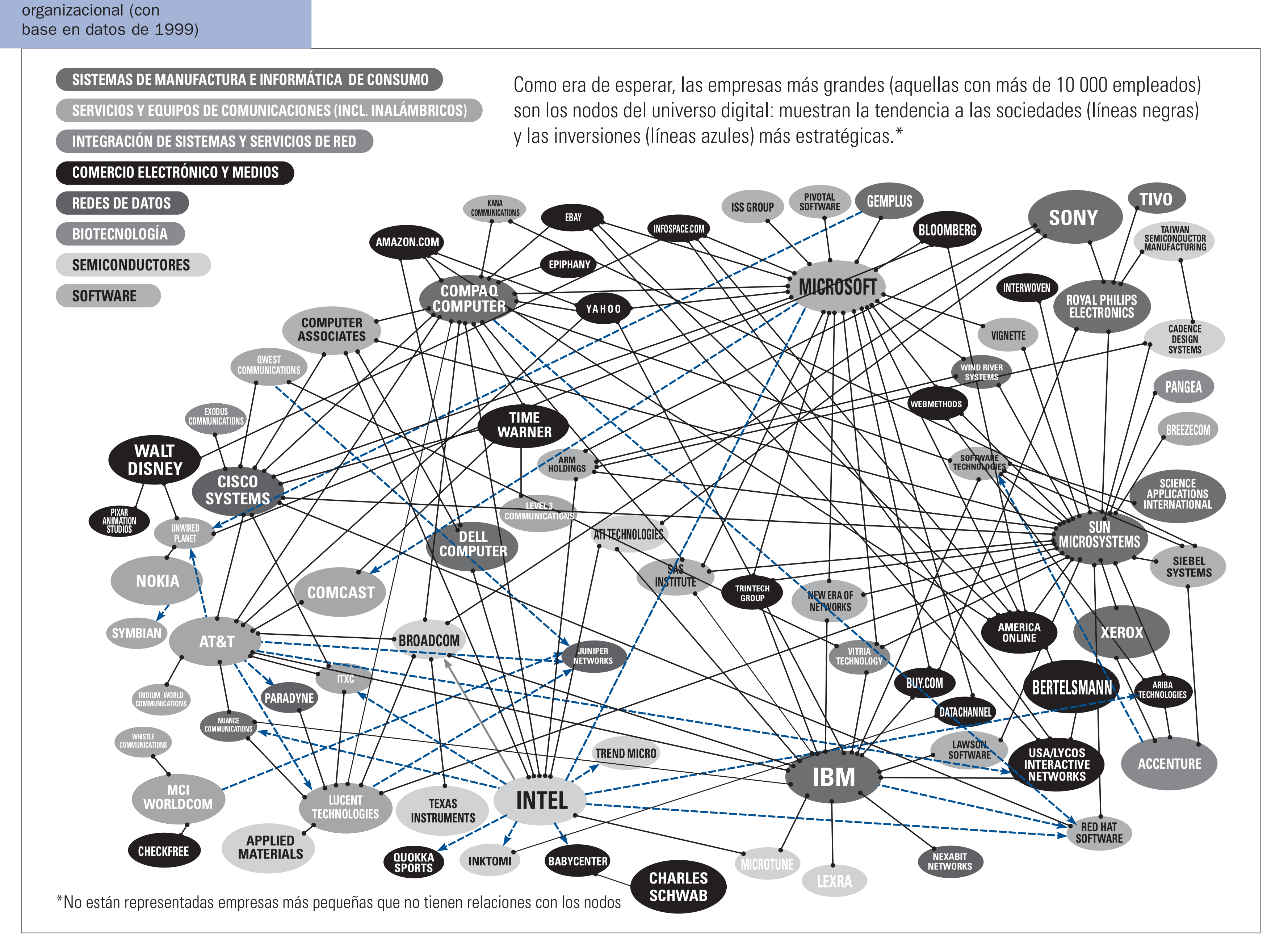
Sony Corporation y Samsung Electronics Company

Desde hace mucho está clara la misión de Samsung: derribar a Sony como el mayor fabricante mundial de aparatos electrónicos. En los últimos años, el perseguidor coreano rebasó al gigante Sony en capitalización de mercado, ingresos y utilidades. Las dos empresas siguen luchando, junto con otros importantes fabricantes, por el primer lugar en las ventas mundiales de televisores.

Así que, ¿cuál sería la posible razón de Samsung para permitir que Sony utilizara algunas de sus principales tecnologías para televisores de pantalla plana antes de usarlas en sus productos? En el año de su lanzamiento, los televisores de Sony con esas tecnologías acabaron vendiendo más pantallas LCD que Samsung en proporción de tres a uno. Usted pensaría que no fue muy inteligente de parte de Samsung, pero quizá se equivoque. Al colaborar con Sony, los ingenieros y gerentes de Samsung se dieron cuenta de que iban en curso de colisión en la forma de hacer mejores televisores de LCD. Antes, la empresa había aplicado la tecnología principalmente en pantallas de computadora y teléfonos celulares. El ingeniero de Samsung Jang Insik y su contraparte de Sony, Hiroshi Murayama, hablaban por teléfono varias veces al día. “Lo que aprendamos de Sony”, decía Jang, “nos servirá para adelantar nuestra tecnología”.

(*continúa*)

FIGURA 5.1 Un ecosistema organizacional (con base en datos de 1999)



A medida que la competencia en el sector de la electrónica se ha intensificado, Sony y Samsung terminaron por darse cuenta de que dependen una de la otra en los campos de tecnología y desarrollo de nuevos productos. La sociedad entre las dos empresas se inició en 2003, cuando comenzaron a fabricar pantallas de cristal líquido. Samsung tenía mejor tecnología, pero Sony tenía una comprensión superior por mucho de cómo convertir esa tecnología en productos con ventas muy altas. Sony resguarda celosamente su conocimiento especializado, pero en virtud de su sociedad, Samsung pudo conseguir un acercamiento. Los televisores Samsung que salieron el año siguiente utilizaban algunas de las características que habían hecho tan populares a los diseños de Sony. Las dos empresas siguen tratando de superarse, pero también continúan compartiendo información, porque los gerentes saben que es el mejor camino para fortalecerse.[10] ■

La dependencia mutua y las sociedades son ya un hecho de la vida. ¿Está muerta la competencia? Hoy las empresas aplican su fortaleza para salir victoriosas sobre sus competidores, pero en última instancia lo que se destaca de la jornada es la cooperación.

El rol cambiante de la administración

En los ecosistemas de negocios, los gerentes aprenden a superar las responsabilidades tradicionales de una estrategia corporativa y las estructuras jerárquicas y sistemas de control. Si un alto directivo pretende imponer el orden y la uniformidad, la empresa pierde oportunidades de entablar relaciones externas nuevas y en evolución.[11] En este nuevo mundo, los gerentes piensan en procesos horizontales, más que en estructuras verticales. Las iniciativas importantes no son únicamente descendentes, sino que cruzan las fronteras que separan las unidades organizacionales. Más aún, ahora las relaciones horizontales incluyen vínculos con proveedores y clientes, que se convierten en parte del equipo. Los líderes de las empresas aprenden a dirigir la evolución económica conjunta. Los gerentes aprenden a ver y apreciar el entorno de abundantes oportunidades que surge de relaciones de cooperación con otros participantes del ecosistema. Antes que tratar de obligar a los proveedores a que reduzcan los precios o a los consumidores a que paguen más, los gerentes luchan por evolucionar con ellos y fortalecer el sistema en torno de ellos, encontrar los medios de entender el panorama y cómo contribuir.

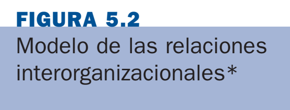
Es un rol de liderazgo más amplio que nunca. Los gerentes a cargo de coordinarse con otras empresas tienen que aprender nuevas habilidades ejecutivas. En un estudio de roles ejecutivos del Hay Group, se distinguió entre *roles de operaciones* y *roles de cooperación*. Los gerentes más tradicionales son diestros en el ejercicio de los roles de operaciones, que establecen una autoridad vertical tradicional y tienen la responsabilidad de los resultados de la empresa a través, principalmente, del control directo sobre personas y recursos. Por su lado, los *roles* de colaboración no tienen autoridad directa sobre socios o colegas horizontales, pero de todos modos tienen una responsabilidad por resultados concretos de la empresa. Los gerentes con roles de colaboración tienen que ser muy flexibles y proactivos. Consiguen sus resultados mediante comunicación personal y buscan asertivamente la información y los recursos que necesitan.[12]

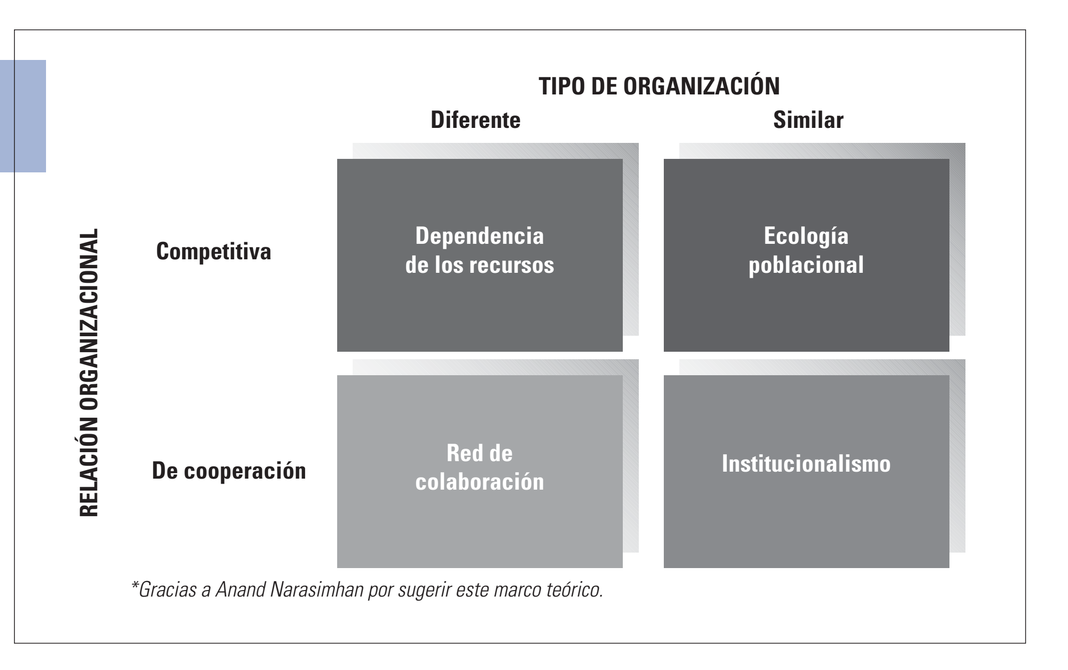
La vieja manera de administrar depende casi exclusivamente de roles de operación, defender las fronteras de la organización y mantener el control directo sobre los recursos. Pero ahora los roles de colaboración son más importantes para prosperar. Cuando las alianzas fracasan, casi siempre es por incapacidad de los asociados de establecer relaciones de colaboración y confianza, más que por falta de un plan de negocios sólido o una estrategia. En las alianzas fructíferas, las personas colaboran casi como si pertenecieran a la misma empresa.[13] Donovan Neale-May, presidente de la agencia de publicidad

Neale-May & Partners, da un ejemplo del nuevo estilo colaborativo de administración. Neale-May se dio cuenta de que su agencia tenía problemas para conseguir cuentas por su falta de experiencia internacional. Habló con otros ejecutivos de la publicidad y se enteró de que experimentaban las mismas frustraciones. "Tenemos empresas (nuestros vecinos aquí, en Colorado) que no nos contratarían porque no tenemos oficinas en 65 países", dijo John Metzger, presidente ejecutivo (CEO) de una empresa de Boulder. Al cabo, Neale-May encabezó GlobalFluency, una alianza internacional de 40 empresas independientes de relaciones públicas de alta tecnología que compartieron su información y comercializaron juntas sus servicios. Gracias al poder de GlobalFluency, agencias pequeñas de propiedad individual han ganado cuentas que antes se quedaban exclusivamente con los grandes competidores. Los miembros de la alianza conservan su independencia para trabajos pequeños, pero colaboran a través de GlobalFluency para conseguir proyectos regionales o campañas internacionales.[14]

Modelo interorganizacional

Entender el ecosistema organizacional en su conjunto es una de las materias más atractivas de la teoría organizacional. Al final, los modelos y las perspectivas para entender las relaciones interorganizacionales les sirven a los gerentes para cambiar sus roles de una administración vertical por una horizontal entre organizaciones. En la figura 5.2 se muestra un modelo para analizar los diversos ángulos de las relaciones interorganizacionales, las cuales pueden caracterizarse por sus semejanzas y diferencias o según si las relaciones que sostienen son de competencia o de cooperación. Al entender estas corrientes, los gerentes aprenden a evaluar su entorno y adoptar estrategias que correspondan a sus necesidades. La primera perspectiva es la teoría de la dependencia de los recursos, que explicamos brevemente en el capítulo 4, la cual describe las formas racionales en que las organizaciones tratan unas con otras para reducir la dependencia del entorno. La segunda perspectiva aborda las redes de colaboración por las que las organizaciones se hacen dependientes de otras para aumentar el valor y la productividad de todas. La tercera perspectiva es la ecología poblacional, que examina cómo las organizaciones nuevas llenan nichos que dejaron abiertos las organizaciones establecidas y cómo una


FIGURA 5.2
Modelo de las relaciones interorganizacionales*



Gracias a Anand Narasimhan por sugerir este marco teórico.

amplia variedad de nuevas formas de organizarse beneficia a la sociedad. El último enfoque se llama institucionalismo y explica por qué y cómo las organizaciones se legitiman en el entorno general y cómo diseñan estructuras tomando ideas unas de otras. En el resto del capítulo se describirán estos cuatro enfoques del estudio de las relaciones interorganizacionales.

DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS

La teoría de la dependencia de los recursos representa la idea tradicional de las relaciones interorganizacionales. Como se dijo en el capítulo 4, la **teoría de la dependencia de los recursos** establece que las organizaciones tratan de minimizar su dependencia de otras para conseguir recursos importantes y tratan de influir en el entorno para tener esos recursos.[15] Las organizaciones prosperan luchando por su independencia y autonomía. Cuando resienten la amenaza de una mayor dependencia, las organizaciones afirman el control sobre los recursos externos para minimizar esa dependencia.

La teoría de la dependencia de los recursos dicta que cuando las organizaciones perciben restricciones a los recursos o los suministros, maniobran con diversas estrategias para mantener su autonomía, algunas de esas estrategias se describieron en el capítulo 4. Una estrategia consiste en adaptarse o modificar las relaciones de interdependencia. Esto podría significar comprar empresas de los proveedores, firmar contratos de largo plazo o fundar joint ventures para asegurar los recursos necesarios o establecer otra clase de relaciones. Otras técnicas descritas en el capítulo 4 son la interconexión de directores para incluir miembros de las empresas de proveedores en el consejo de administración, unirse a los gremios comerciales para coordinar las necesidades, cabildear y hacer política o unirse con otra empresa para garantizar los recursos y el suministro de materiales. Las organizaciones que siguen la doctrina de la dependencia de los recursos harán cuanto se requiera por evitar una dependencia excesiva del entorno y por mantener el control sobre los recursos, a modo de reducir la incertidumbre. Asegurar los recursos por medio de relaciones a largo plazo con los proveedores es una de las estrategias más comunes.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

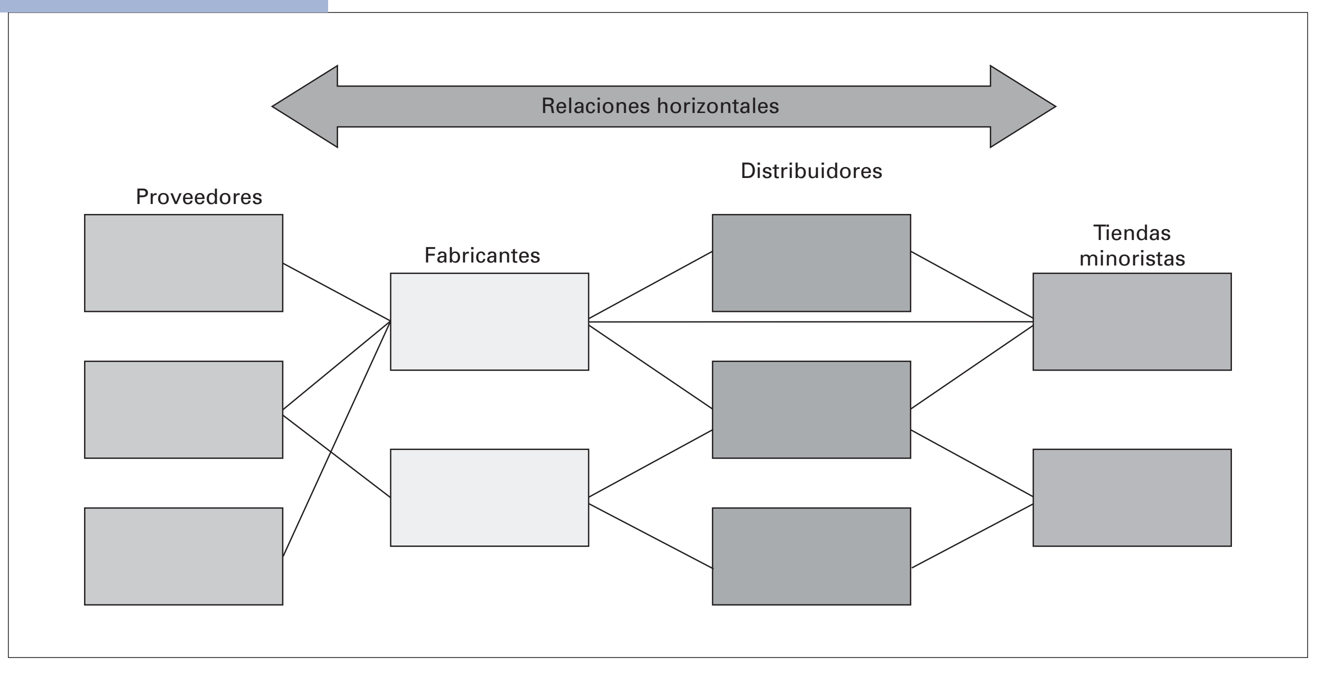
Salir e influir en sectores externos que amenazan los recursos necesarios. Adoptar estrategias para controlar los recursos, especialmente si su organización es dependiente y tiene poco poder. Afirmar la influencia de su empresa cuando tenga el poder y el control de los recursos.

Relaciones en la cadena de suministro

Para operar con eficiencia y producir artículos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, una organización debe contar con entregas confiables de suministros y materiales de alta calidad a un precio razonable. Numerosas organizaciones cultivan relaciones estrechas con los principales proveedores para tener el control de los recursos necesarios. La **administración de la cadena de suministro** es el manejo de la secuencia de proveedores y compradores que abarca todas las etapas del procesamiento, desde obtener las materias primas hasta la distribución de los bienes terminados a los consumidores.[16] En la figura 5.3 se encuentra un modelo de una cadena de suministro elemental. Una cadena de suministro es una red de numerosas empresas y personas que están conectadas por el tránsito de productos o servicios. En las investigaciones se indica que formalizar relaciones de colaboración en la cadena de suministro sirve a las organizaciones para obtener y aprovechar mejor los recursos y para mejorar su desempeño.[17]

Numerosas organizaciones manejan las relaciones en la cadena de suministro mediante internet y otras tecnologías complejas, de modo que establecen vínculos electrónicos con esos socios externos para comunicar y compartir datos.[18] Empresas como Apple, Wal-Mart, Nokia, Toyota, Tesco y Samsung están conectadas electrónicamente con sus socios, de modo que todos los eslabones de la cadena tengan información casi completamente transparente sobre ventas, pedidos, embarques y otros datos. Esto significa que los proveedores tengan datos sobre pedidos, volúmenes de producción y materiales necesarios

FIGURA 5.3
Modelo elemental de una cadena de suministro



Fuente: Global Supply Chain Games Project, Delft University y University of Maryland, R.H. Smith School of Business, *http://www.gscg.org:8080/opencms/export/sites/default/gscg/images/supplychain_simple.gif* (accesado el 6 de febrero de 2008).

y se aseguren de tener a la mano los recursos cuando se necesiten. En un estudio reciente de cadenas de suministro, AMR Research calificó a Apple como la cadena de suministro con mejor desempeño del mundo, con Nokia en el segundo lugar, Wal-Mart en el sexto puesto, Samsung Electronics en el noveno y la cadena inglesa de supermercados Tesco en el duodécimo.[19]

Implicaciones de poder

En la teoría de la dependencia de los recursos, empresas grandes e independientes tienen el poder sobre los proveedores pequeños.[20] Por ejemplo, el poder respecto de los bienes de consumo pasó de vendedores como Rubbermaid y Procter & Gamble a las grandes tiendas de descuento, que exigen (y les conceden) acuerdos de precios especiales. Wal-Mart creció tanto y amasó tanto poder que dicta los términos a prácticamente cualquier proveedor. Cuando una empresa tiene poder sobre otra, puede pedirle que absorba más de los costos, que envíe con más eficiencia y que preste más servicios que antes, por lo regular sin aumentar los precios. A menudo los proveedores no tienen más opción que aceptar, y los que se rehúsan quedan fuera del negocio.

El poder también cambia en otros sectores industriales. Durante décadas, los proveedores de tecnología lanzaron productos incompatibles y dejaban que los clientes corporativos se echaran encima la carga y el gasto de armonizarlo todo. Esos días podrían estar llegando a su fin. Con una economía tambaleante, las grandes corporaciones reducen su gasto en tecnología, lo que acentúa la competencia entre los proveedores y confiere a los clientes corporativos mayor poder para imponer exigencias. Otra área en la que se ve un gran cambio de poderes es la industria editorial y librera, como se ilustra en el ejemplo siguiente.



Amazon.com

Amazon se hace llamar la empresa más centrada en los clientes del mundo, pero muchas pequeñas editoriales y autores comienzan a llamarla la intimidadora más grande de la industria editorial. Si ha comprado en Amazon, quizá ha utilizado el botón de "comprar con un clic", con el que los usuarios registrados compran un libro instantáneamente y el envío es gratis. Pero si usted es un editor y enoja al gigante minorista en línea, es probable que se encuentre con que el botón de compra instantánea esté deshabilitado para todos sus títulos. Los clientes pueden comprar sus libros de cualquier manera, pero tienen que navegar en un espacio abierto en el que se enlazan a terceros vendedores.

Así pasó con los libros publicados por la unidad inglesa de Hachette Livre, una filial de la empresa francesa de medios Lagardère, después de una disputa con Amazon por la repartición de los ingresos de las ventas en línea. En Inglaterra, lo mismo que en otros mercados donde Amazon tiene una posición de mando, las empresas editoriales pasan cada año por duras negociaciones con Amazon acerca de su corte de ventas. Hachette Livre dice que Amazon exigía una porción cada vez mayor del pastel de los ingresos, que se tiene que dividir entre el autor, la editorial, la librería, la imprenta, etcétera.

Amazon también deshabilitó el botón de compra instantánea de varias pequeñas editoriales estadounidenses que se resistieron a las exigencias del gigante de que recurrieran a la empresa de Amazon, BookSurge, para sus servicios de impresión sobre pedido. "Es un indicio claro de que en cuanto tienen influencia, están dispuestos a ejercerla en todo lo que valga", dijo Paul Aiken, director ejecutivo de la Authors Guild, un grupo comercial que se vale de BackinPrint.com para imprimir libros sobre pedido. "Las cosas están feas con Amazon y probablemente se pondrán peor."[21] ■

REDES DE COLABORACIÓN

La perspectiva de las **redes de colaboración** es una alternativa emergente de la teoría de la dependencia de los recursos. Las empresas se unen para ser más competitivas y compartir escasos recursos. Las grandes aerolíneas se asocian unas con otras y con empresas pequeñas y proveedores para diseñar los aviones de la siguiente generación. Las grandes farmacéuticas se unen con pequeñas empresas de biotecnología para compartir recursos y conocimientos y estimular las innovaciones. Firmas de consultoría, compañías de inversiones y firmas contables pueden unirse en una alianza para satisfacer demandas de clientes por servicios más amplios.[22] A medida que las empresas penetran en territorios desconocidos, también se apresuran a aliarse. Sprint, Clearwire, Comcast, Google, Time Warner, Intel y Bright House formaron una alianza para desarrollar nueva tecnología de acceso inalámbrico ultrarrápido a Internet para celulares y laptop, llamado WiMax. Pensaron que el enfoque de las redes de colaboración era la mejor manera de adelantar a sus rivales Verizon y AT&T en el desarrollo de servicios inalámbricos de la siguiente generación. Hasta ahora, las empresas han invertido más de 3000 millones de dólares en desarrollar una red nacional WiMax que tendrá una velocidad de descarga de Internet igual a la de una conexión por cable y el alcance general de una red de telefonía celular.[23] Las alianzas corporativas requieren gerentes que sean buenos para construir redes personales a través de las fronteras. ¿Es usted bueno para tender redes? Complete el cuestionario de la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para que lo averigüe.

¿Por qué colaborar?

¿A qué obedece este interés por la colaboración interorganizacional? Entre las razones clave están compartir riesgos al entrar en mercados nuevos, montar nuevos programas caros y reducir costos, y mejorar el perfil de la organización en industrias o tecnologías

específicas. La cooperación es un requisito para acrecentar las innovaciones, la solución de problemas y el desempeño.[24] Además, las sociedades son una amplia vía para entrar en los mercados globales, de modo que empresas grandes y pequeñas desarrollan sociedades en su país y en el extranjero.

Habitualmente, las empresas estadounidenses trabajaban solas, en competencia unas con otras, convencidas de la tradición del individualismo y la autonomía, pero en las experiencias internacionales han aprendido qué eficaces pueden ser las relaciones interorganizacionales. Japón y Corea tienen largas tradiciones de clanes corporativos o grupos industriales que colaboran para ayudarse. Los estadounidenses por tradición han pensado que no es buena la interdependencia, creyendo que reduciría la competencia. Sin embargo, la experiencia de la colaboración en otros países ha demostrado que la competencia entre empresas puede ser feroz en unos campos aun si colaboran

¿Cómo adapta usted el diseño?

Formación de redes personales

¿Se inclina por naturaleza a tender redes personales con otros? Tener muchas fuentes de información es un estímulo para asociarse con otras personas en las organizaciones. Para que conozca algo sobre su capacidad para tejer redes, conteste las preguntas. Responda a cada pregunta si es En gran parte cierto o En gran parte falso en lo que le atañe a usted en la escuela o el trabajo.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Me entero pronto de los cambios que ocurren en la organización y cómo me afectan a mí o a mi puesto.	_____	_____
2. Me conecto con los demás tanto para ayudar a otros a resolver problemas como para ayudarme yo mismo.	_____	_____
3. Me afilio a grupos y asociaciones profesionales para ampliar mis contactos y conocimientos.	_____	_____
4. Conozco y hablo con colegas de otras organizaciones.	_____	_____
5. Soy un puente entre mi grupo de trabajo y otros grupos.	_____	_____
6. A menudo aprovecho la hora de la comida para conocer y relacionarme con otras personas.	_____	_____
7. Participo habitualmente en causas benéficas.	_____	_____
8. Tengo una lista de amigos y colegas a los que les mando tarjetas navideñas.	_____	_____
9. Mantengo el contacto con personas de organizaciones anteriores y de grupos escolares.	_____	_____
10. Comunico información a subordinados, colegas y mi jefe.	_____	_____

Calificación: Anótese un punto por cada reactivo que haya marcado como En gran parte cierto. Una calificación de 7 en adelante revela una gran actividad de conexión de redes. Si obtuvo tres o menos, no le resulta natural acercarse a otros para relacionarse y necesita esforzarse más.

Interpretación: En un mundo de relaciones de confrontación entre organizaciones, no era importante tender redes más allá de las fronteras de la empresa. Sin embargo, en un mundo de sociedades interorganizacionales, muchas cosas buenas proceden de establecer activamente conexiones que construyan una red de organizaciones para hacer el trabajo. Para que maneje sus relaciones con otras organizaciones, las redes son una parte esencial de su trabajo. En las redes se cultivan relaciones sociales, laborales y profesionales que traen beneficios mutuos. Las personas con redes amplias y activas disfrutan y aportan a sus sociedades y tienen un impacto mayor en las relaciones interorganizacionales.

1 **Las organizaciones deben esforzarse por ser independientes y autosuficientes tanto como sea posible, de maera que sus gerentes no se coloquen en la posición de "bailar al ritmo de otros."**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Intentar separar e independizar es la vieja manera de pensar. Esta visión dice que las organizaciones deben minimizar su dependencia de otras empresas, de manera que no resulten vulnerables. Hoy las empresas exitosas ven la colaboración como un mejor enfoque para mantener un equilibrio entre poder y lograr que las cosas sucedan.

EVALÚE SU RESPUESTA

en otros. Es como si los hermanos y hermanas de una familia hicieran negocios por separado y quisieran superarse unos a otros, pero se ayudarán cuando sobrevengan las presiones.

Los vínculos interorganizacionales proporcionan una especie de red salvavidas que alienta a invertir al largo plazo y a asumir riesgos. Las organizaciones alcanzan niveles más altos de innovación y desempeño si aprenden a cambiar su mentalidad de confrontación por una de sociedad.[25] Veamos los ejemplos siguientes:

- Nintendo era un participante insulso en el mercado de las consolas para videojuego, pero tuvo un éxito notable con el Wii. ¿Por qué? En parte, porque por primera vez se relacionó con desarrolladores de software y fabricantes de juegos independientes. Los directivos de Nintendo hicieron una presentación especial en, por ejemplo, Namco Bandai Games y enunciaron las razones por las que el Wii sería redituable para las dos empresas. Al convertirse en socio de otros desarrolladores de juegos, en vez de su rival, Nintendo aumentó radicalmente el número y la diversidad de los juegos que funcionan en el Wii.[26]
- Procter & Gamble (P&G) y Clorox son rivales fieros en productos de limpieza y sistemas de purificación de agua, pero las dos obtuvieron provecho cuando colaboraron para producir Glad Press 'n Seal. La tecnología de esta innovadora envoltura plástica fue inventada en los laboratorios de P&G, pero la empresa no tenía una categoría de envolturas de plástico. Los gerentes se pusieron en contacto con Clorox con la idea de una joint venture para comercializar la nueva envoltura con la conocida marca Glad. Con la introducción de Glad Press' n Seal, la participación de Glad en el mercado de las envolturas saltó 23% prácticamente de la noche a la mañana.[27]
- Disney Channel invita a revistas como *J-14, Twist* y *Popstar* a visitar los estudios de programas como "Hannah Montana" y "High School Musical", concede a los reporteros entrevistas y sesiones de fotografía y entrega cortos de video para que las revistas los suban a su página de Internet. Al colaborar, estas empresas encuentran constantemente nuevas maneras de avivar el interés de los preadolescentes por los programas de televisión y por las revistas.[28]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Buscar sociedades de colaboración que posibiliten la dependencia mutua y mejoren el valor y las ganancias para ambos lados. Comprometerse con el negocio de su socio, y viceversa, para beneficio de ambos.

De adversarios a socios

Flores nuevas brotan en el paisaje desgarrado por las batallas que alguna vez libraron rivales acérrimos. En Norteamérica, la colaboración entre organizaciones ocurrió primero en organizaciones de servicio social sin fines de lucro e instituciones de salud mental en las que había un interés público. Las organizaciones comunitarias colaboraban para ser más efectivas y usar mejor los escasos recursos.[29] Con el empuje de los competidores y el ejemplo internacional, pronto los rígidos gerentes estadounidenses comenzaron a adoptar un nuevo paradigma de sociedad sobre el cual basar sus relaciones.

En la figura 5.4 se da un resumen de este cambio de mentalidad. Antes que mantener la independencia de las organizaciones, el nuevo modelo se basa en la interdependencia y la confianza. Las medidas del desempeño de las sociedades se definen con flexibilidad y los problemas se resuelven mediante discusiones y diálogo. Administrar las relaciones estratégicas con otras empresas se ha vuelto una habilidad crucial, como se ve en la sección "BookMark" de este capítulo. En la nueva corriente, las personas tratan de agregar valor a las dos partes y creen en un gran compromiso, más que en las sospechas y la competencia. Las empresas colaboran para obtener utilidades equitativas para ambas, en lugar de para su propio beneficio. El nuevo modelo se caracteriza por raudales de información compartida por vínculos electrónicos y conversaciones en persona para aportar comentarios y resolver problemas. A veces, personas de otra empresa están de planta en las instalaciones para que la coordinación sea muy estrecha. Los socios alcanzan soluciones equitativas de los conflictos, antes que recurrir a contratos legales y demandas. Los contratos se especifican en términos generales y no es inusitado que los socios se ayuden en más de lo que se haya especificado en el contrato.[30]

En esta nueva forma de sociedad, se considera que depender de otra empresa no aumenta los riesgos, por el contrario, los reduce. Las dos partes pueden obtener más valor. Al mezclarse en un sistema de relaciones interorganizacionales, todas mejoran porque se ayudan unas a otras. Lo anterior está muy lejos de la noción de que las organizaciones están mejor si son autónomas. En numerosas industrias se ve la disposición a asociarse. Chrysler y Nissan formaron una sociedad en la que Nissan construirá automóviles compactos que ahorren gasolina para Chrysler y ésta fabricará una camioneta de gran tamaño basada en la Dodge Ram para que la venda Nissan.[31] Deere & Company

FIGURA 5.4
Características cambiantes de las relaciones interorganizacionales

Orientación tradicional: antagonismo	Nueva orientación: sociedad
Baja dependencia	Alta dependencia
Suspicacia, competencia, distanciamiento	Confianza, valor agregado para ambas partes, gran compromiso
Medidas detalladas de desempeño, vigilancia estrecha	Medidas flexibles de desempeño; discusión de los problemas
Precio, eficacia y utilidades propias	Equidad, trato justo, utilidades mutuas
Información limitada y retroalimentación	Enlaces electrónicos para compartir información importante, retroalimentación de problemas y discusión
Solución legal de los conflictos	Mecanismos para coordinación estrecha; personal en la planta
Participación mínima e inversión adelantada, recursos separados	Participación en el diseño y producción del bien del socio, recursos compartidos
Contratos a corto plazo	Contratos a largo plazo
Contratos que limitan la relación	Asistencia comercial más allá de lo que indica el contrato

Fuente: Basado en Mick Marchington y Steven Vincent, "Analysing the Influence of Institutional, Organizational, and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations", *Journal of Management Studies*, 41, núm. 6 (septiembre de 2004), 1029-1056; Jeffrey H. Dyer, "How Chrysler Created an American *Keiretsu*", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1996); 42-56; Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business", *Fortune* (21 de febrero de 1994), 60-64; y Peter Grittner, "Four Elements of Successful Sourcing Strategies", *Management Review* (octubre de 1995), 41-45.



BookMark 5.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)



Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success
Por Leonard Greenhalgh

¿De qué depende el éxito de una organización en el siglo XXI? Según Leonard Greenhalgh, autor de *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*, depende de la certeza con que los gerentes apoyen, fortalezcan y protejan relaciones de colaboración dentro y fuera de la empresa. En varios capítulos, el libro ofrece estrategias para manejar las relaciones entre personas y grupos de la empresa y con otras organizaciones. Administrar bien las relaciones despierta un sentimiento de comunidad y consenso, que en última instancia trae por resultado una ventaja competitiva.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES EN UNA NUEVA ERA

Greenhalgh dice que los gerentes necesitan una nueva manera de pensar que corresponda a las realidades de la nueva era. Los siguientes son algunos de sus lineamientos:

- *Reconocer que los contratos legales detallados pueden socavar la confianza y la buena voluntad*. Greenhalgh subraya la necesidad de constituir relaciones basadas en la honestidad, confianza, comprensión y metas comunes, en lugar de contratos legales estrechamente definidos que se centren en qué puede darle una empresa a la otra.
- *Tratar a los socios como miembros de la propia organización*. Los miembros de las organizaciones asociadas tienen que ser participantes activos en la experiencia de aprender al participar en programas de capacitación, juntas de equipos y otras actividades. Lo que da a los empleados de la organización asociada una oportunidad de hacer aportes genuinos, fomenta y profundiza los lazos y genera un sentimiento de unidad.
- *Los altos directivos deben ser los líderes de la alianza*. Los directivos de ambas organizaciones deben actuar de modo que señale a todos, dentro y fuera de la organización, el nuevo énfasis en la sociedad y la colaboración. Establecer ceremonias y símbolos infunde en la cultura organizacional un sentimiento de compromiso con la sociedad.

UN PARADIGMA DE LA SOCIEDAD

Para prosperar en el entorno actual, las prácticas de administración basadas en el antiguo paradigma de poder, jerarquía y relaciones de confrontación debe trocarse por prácticas comunitarias para la nueva era que subrayen la colaboración y las formas comunes de organizarse. Greenhalgh cree que las empresas que triunfen serán “las que realmente se asocien, las que sepan integrar estrategias, procesos, arreglos comerciales, recursos, sistemas y trabajadores con empowerment”. Afirma que esto se consigue únicamente si se crean, encauzan y sostienen relaciones estratégicas.

Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success, de Leonard Greenhalgh, publicado por The Free Press.

se unió con varias distribuidores independientes Deere y dos universidades tecnológicas para confeccionar programas de capacitación de técnicos que den servicio a las máquinas agrícolas y de construcción que ahora tanto dependen de la electrónica y de complejas tecnologías avanzadas.[32]

Bombardier de Canadá y sus proveedores se enlazaron casi como una organización para construir el Continental, un superavión comercial de tamaño mediano que puede trasladar cómodamente a ocho pasajeros de una costa a otra de Estados Unidos sin hacer escalas. Bombardier dependió mucho de sus proveedores en todo el mundo para el diseño y la manufactura. En algún momento, unos 250 miembros de los equipos de Bombardier y 250 empleados de los proveedores externos trabajaron juntos en Montreal para cerciorarse de que el diseño resultaría bueno para todos. No fue fácil integrar a los socios y manejar esta empresa multinacional y de varias empresas, pero como los costos de desarrollo del nuevo avión llegaban a más de 1 000 millones de dólares, el método de asociarse era lógico.[33]

Al derribar los límites y mezclarse en sociedades con una actitud de trato justo y de agregar valor a ambas partes, las empresas actuales cambian el concepto de qué es una organización. El tipo de red de colaboración que ejemplifica Bombardier se ve también

en cada vez más fabricantes de automóviles. Estas empresas están impulsando la noción de las sociedades más lejos que nunca y se encaminan hacia un método de redes en el diseño de organizacional, como se presentó en el capítulo 3.

ECOLOGÍA POBLACIONAL

En esta sección se introduce otra línea de pensamiento sobre las relaciones entre organizaciones. La **perspectiva de la ecología poblacional** difiere de otras en que se centra en la diversidad y la adaptación en una población de organizaciones.[34] Una **población** es un grupo de organizaciones dedicadas a actividades similares con esquemas parecidos de aprovechamiento de recursos y de resultados. Las organizaciones de una población compiten por recursos parecidos o clientes similares, como las instituciones financieras en la región de Seattle o las distribuidoras de automóviles de Houston, Texas.

En una población, lo que se preguntan los investigadores de la ecología se refiere al gran número y la variación de las organizaciones en una sociedad. ¿Por qué aparecen todo el tiempo nuevas formas de organizarse que generan tal diversidad? La respuesta es que la adaptación de cada organización es muy limitada en comparación con los cambios que exige el entorno. En una población de organizaciones, se producen innovaciones y cambios cuando aparecen nuevos tipos de organización, más que por la reforma y modificación de las organizaciones antiguas. De hecho, las formas de las organizaciones se consideran relativamente estables y la llegada de nuevas formas de organización por medio de las iniciativas emprendedoras es para bien de toda la sociedad. Las nuevas organizaciones cumplen las nuevas necesidades de la sociedad más que las organizaciones establecidas, que son lentas para cambiar.[35]

¿Qué significa esta teoría en la práctica? Significa que las grandes organizaciones establecidas se convierten en dinosaurios. Piense que de las 500 empresas que aparecieron en la primera lista de la revista *Fortune* en 1955, apenas 71 siguen en ella. En ese entonces, ni siquiera se pensaba en las empresas más poderosas de la lista actual, como Apple, Google o Intel. Las empresas grandes y establecidas tienen enormes dificultades para adaptarse a un entorno que cambia de prisa. Por eso surgen nuevas formas de organizase más aptas para el entorno actual, que llenan un nuevo nicho y con el tiempo desplazan del negocio a las empresas establecidas.[36] Según la perspectiva de la ecología poblacional, cuando se toma en conjunto una población de organizaciones, el entorno dinámico determina cuáles organizaciones sobreviven y cuáles no. La premisa es que las organizaciones presentan una inercia estructural y se les dificulta adaptarse a los cambios del entorno. Así, cuando sobreviene un cambio acelerado, lo probable es que las organizaciones antiguas se debiliten o desaparezcan y que surjan otras nuevas mejor preparadas para satisfacer las necesidades del entorno.

¿Por qué las organizaciones establecidas tienen tantas dificultades para adaptarse en un entorno de cambios rápidos? Michael Hannan y John Freeman, creadores del modelo de organización de ecología poblacional, afirman que la capacidad de cambiar de las organizaciones tiene muchas limitantes. Estas limitaciones provienen de inversiones cuantiosas en plantas, maquinaria y personal especializado, información limitada, puntos de vista anquilosados de quienes toman decisiones, la historia de éxito de la propia organización justifica los procedimientos en curso y la dificultad de cambiar la cultura corporativa. Es raro e incluso improbable que se produzca una transformación verdadera al encarar todas esas barreras.[37]

El modelo de ecología poblacional procede de las teorías biológicas de la selección natural, de ahí que se tomen los términos *evolución* y *selección* para referirse a los procesos conductuales subyacentes. Las teorías de la evolución biológica intentan explicar por qué ciertas formas de vida surgen y sobreviven mientra que otras desaparecen. Algunas

teorías postulan que las formas que sobreviven son por lo común los más aptos en el entorno inmediato.

El entorno de las décadas de 1940 y 1950 era adecuado para Woolworth, pero en la década de 1980 dominaron nuevas formas organizacionales como la de Wal-Mart. Ahora el entorno vuelve a cambiar, indicando que tal vez llega a su fin la "era de Wal-Mart". Aunque la cadena todavía es rentable y poderosa, su influencia entre las tiendas minoristas se escapa. Los gerentes de Wal-Mart se encuentran luchando por ir al paso de competidores más veloces y de nuevos tipos de tiendas minoristas que ofrecen más surtido o mayor calidad.[38] Ninguna empresa es inmune a los procesos del cambio social. En los últimos años, la tecnología ha impulsado enormes cambios en el entorno, que han significado el ocaso de muchas organizaciones anticuadas y la proliferación de nuevas empresas como Google, Facebook, TiVo, MySpace y eBay.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Adaptar su organización a las nuevas variaciones seleccionadas y retenidas en el entorno externo. Si está iniciando una nueva organización, encontrar un nicho con una necesidad en el entorno intensa por su producto o servicio y estar preparado para una lucha muy competida por recursos escasos.

Forma y nicho organizacionales

El modelo de ecología poblacional se ocupa de las formas organizacionales. Una **forma organizacional** es la tecnología, la estructura, los productos, las metas y el personal de una organización, y que el entorno selecciona o rechaza. Toda nueva organización trata de encontrar un **nicho** (un dominio de necesidades y recursos del entorno exclusivos) que pueda sustentarla. En las primeras etapas de una organización, el nicho es pequeño, pero al paso del tiempo llega a crecer si la organización tiene éxito. En cambio, si la organización no encuentra un nicho apropiado, declina y puede desaparecer.

Desde el punto de vista de una empresa única, la suerte, la causalidad y el azar tienen una parte importante en su supervivencia. Emprendedores y organizaciones grandes proponen constantemente ideas y productos nuevos. Muchas veces es cuestión de suerte que estas ideas y formas de organizarse prosperen o no. Una mujer que fundara una pequeña empresa de servicios eléctricos en una zona de crecimiento acelerado, como Austin, Texas, o Atlanta, Georgia, tendría excelentes oportunidades de progresar. Si la misma mujer emprendiera el mismo negocio en una comunidad en declive de otra parte del país, sus posibilidades de salir adelante serían mucho menores. Así, las características del entorno pronostican el éxito o el fracaso de una empresa tanto como las habilidades o estrategias que sigan sus gerentes.

EVALÚE SU RESPUESTA

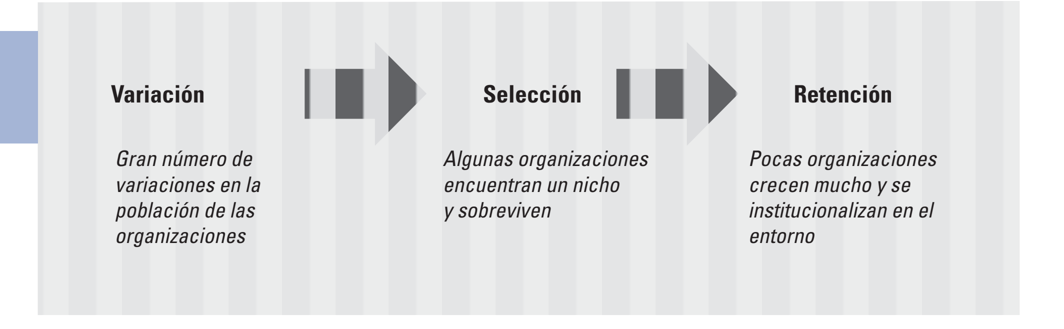
2 **El éxito o fracaso de una empresa nueva depende en gran medida de la inteligencia y la capacidad administrativa del emprendedor.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Muchas veces, la suerte es tan importante como la inteligencia, porque las grandes fuerzas del entorno, que los gerentes no perciben, lanzan a unas empresas al éxito y a otras, al fracaso. Si una empresa nueva aparece en el lugar indicado y en el momento oportuno, sus posibilidades de prosperar son mucho mayores, cualquiera que sea la capacidad de su administración.

Proceso de cambio ecológico

El modelo de ecología poblacional supone que en una población continuamente aparecen organizaciones nuevas. Así, las poblaciones organizacionales experimentan cambios

FIGURA 5.5
Elementos en el modelo de ecología poblacional de las organizaciones



de forma permanente. El proceso de cambio en la población ocurre en tres etapas: variación, selección y retención, como se presenta en el resumen de la figura 5.5.

- *Variación*. **Variación** significa la aparición de nuevas y diversas formas en una población de organizaciones. Estas nuevas formas organizacionales son iniciadas por empresarios, establecidas con capital de riesgo de grandes corporaciones o por gobiernos que buscan ofrecer nuevos servicios. Se pueden concebir algunas formas para hacer frente a una necesidad percibida en el entorno externo. En años recientes, muchas empresas nuevas empezaron a desarrollar software para ofrecer servicios de consultoría, entre otros, a corporaciones grandes y desarrollar productos y tecnologías para comercio en Internet. Otras organizaciones nuevas fabrican un producto o servicio tradicional pero lo hacen utilizando tecnología nueva, modelos de negocio nuevos o nuevas técnicas de administración que permiten a las empresas nuevas sobrevivir. Las variaciones organizacionales son análogas a las mutaciones en biología y se suman al alcance y la complejidad de las formas organizacionales en el entorno. Dos empresarios iniciaron en Nueva York un nuevo tipo de firma de abogados que tuvo un éxito inmediato.

EN LA PRÁCTICA

Axiom Global Inc.

Cuando Mark Harris era un joven socio en una prestigiada firma de abogados, se le ocurrió echar un vistazo a la cuenta del cliente en cuyo caso estaba trabajando. "Era apenas febrero y ya casi se le había cobrado el equivalente a mi sueldo de todo el año", dijo Harris. Se dio cuenta que la mayoría del dinero que las grandes firmas de abogados ingresan es para sufragar los gastos generales o se va al bolsillo de los socios de la firma. "Para mí, el modelo no servía", explica Harris acerca de su idea de un nuevo tipo de firma de abogados.

Con su socio Alec Guettel, Harris fundó Axiom Global Inc. Axiom ofrece servicios jurídicos a corporaciones basados en la necesidad, y por lo común cobra honorarios que son mucho más bajos que las firmas tradicionales de abogados. Axiom puede cobrar menos porque no tiene que compensar los cuantiosos sueldos de los socios, y los abogados de la empresa con frecuencia trabajan desde su casa o en las oficinas del cliente, lo que mantiene los gastos generales al mínimo. Axiom tiene una plantilla de alrededor de 220 abogados que reciben asignaciones temporales con clientes corporativos. Trabajan de tiempo completo para Axiom y reciben beneficios, mas no se les paga entre asignaciones. Harris y Guettel encontraron que hay muchos abogados muy capacitados que quieren un tipo de vida diferente, como pasar más tiempo con la familia, tiempo para tratar de escribir un libro o simplemente descansar de un ritmo tan agotador. Por ejemplo, Joe Risco dice que "quería tomárselo con calma e intentar algo diferente". La primera asignación de Risco fue un proyecto de nueve meses para Goldman Sachs. Aun cuando le llevó cierto tiempo acostumbrarse a la diferencia entre trabajar para una firma reconocida y Axiom, dice que le encanta la diversidad de experiencia que está adquiriendo.

Axiom ha conseguido varios clientes entre las 500 empresas de la revista *Fortune*, como Cisco Systems, General Electric, Google y Xerox Corporation. "El modelo es muy lógico", dice Don Liu de Xerox. Axiom no pretende desplazar a las grandes firmas de abogados de acciones de alto perfil, como una fusión importante o una demanda de todo o nada, sino que se ajusta a la medida de proyectos más modestos y las rebajas van de 25 a 50 por ciento.[39] ■

Axiom es una de las nuevas empresas que adoptan esta variante de la firma tradicional de abogados. Algunas trabajan principalmente con empresas pequeñas que no tienen un departamento legal interno, mientras que otras buscan proyectos de clientes en grandes corporaciones. Como estas nuevas organizaciones prestan servicios por proyecto y a bajo costo, atacan el monopolio que tenían las grandes firmas legales con las corporaciones.

- *Selección.* La **selección** se refiere a si una nueva forma de organización, como la de Axiom, es apta para sobrevivir en su entorno. En el entorno se "seleccionan" apenas algunas variaciones, que sobreviven largo tiempo. Algunas se adaptan mejor al entorno; otras rinden beneficios y así encuentran un nicho y consiguen en el entorno los recursos que necesitan para sobrevivir. Otras variaciones más no cumplen con lo que necesita el entorno y desaparecen. Cuando no hay bastante demanda del producto de una empresa o cuando la organización no dispone de suficientes recursos, ésta será "eliminada por selección".
- *Retención*. La **retención** es la conservación e institucionalización de formas organizacionales selectas. Ciertas tecnologías, productos y servicios se valoran mucho en un entorno. La forma organizacional retenida puede convertirse en una parte dominante del entorno. Se han institucionalizado muchas formas de organización, como gobiernos, escuelas, iglesias y fabricantes de automóviles. McDonald's, que abarca 43% del mercado de comida rápida y brinda su primer empleo a muchos adolescentes, está institucionalizada en la vida estadounidense.

Las organizaciones institucionalizadas, como McDonald's parecen ser características relativamente constantes entre la población de organizaciones, pero a largo plazo no son permanentes. El entorno es siempre variable, y si las formas de organización dominantes no se adaptan a los cambios externos, menguan poco a poco y las reemplazan otras organizaciones. En los últimos años, McDonald's ha luchado por adaptarse a los cambios del mercado de comida rápida. En las encuestas de satisfacción se revela que los clientes piensan que rivales como Burger King y Wendy's ofrecen alimentos más frescos, de mejor calidad y a mejores precios. Además, cadenas como Subway y Quizno's abren una alternativa a las hamburguesas y papas fritas para los consumidores conscientes de su salud.[40]

Desde la perspectiva de la ecología poblacional, el entorno es un determinante importante del éxito o el fracaso de una organización. La organización debe satisfacer una necesidad en el entorno o será eliminada por selección. Los principios de variación, selección y adopción desembocan en la constitución de nuevas formas de organizarse en la población de las organizaciones.

Estrategias para sobrevivir

Otro principio del modelo de ecología poblacional es la **lucha por la supervivencia** o competencia. Organizaciones y poblaciones de organizaciones se enfrascan en la competencia por los recursos; toda forma de organización lucha por sobrevivir. La lucha es más intensa entre organizaciones nuevas y el ritmo de aparición y la supervivencia de las organizaciones nuevas se relacionan con factores que están en el entorno general,

como el tamaño de la zona urbana, el porcentaje de migrantes, las agitaciones políticas, el ritmo de crecimiento de la industria y las variaciones en el entorno, que influyen en la fundación y la viabilidad de periódicos, compañías de telecomunicaciones, ferrocarriles entidades de gobierno, sindicatos y hasta organizaciones de voluntariado.[41]

En la perspectiva de la ecología poblacional, las estrategias **generalista** y **especialista** distinguen a las formas organizacionales en la lucha por sobrevivir. Organizaciones con un nicho o dominio amplios, es decir, las que ofrecen una gama extensa de productos o servicios o que atienden un mercado dilatado, son generalistas. Las organizaciones que trabajan con un conjunto más reducido de bienes o servicios o bien que sirven a un mercado estrecho son especialistas.

En la naturaleza, las formas especializadas de flora o fauna evolucionan en un aislamiento protector, como Hawai, donde la tierra firme más cercana está a 3 200 kilómetros de distancia; la flora y la fauna están muy resguardadas. Por el contrario, en Costa Rica, que sufrió innumerables influencias externas, se desarrolló una flora y una fauna generalista que es más resistente y flexible para adaptarse a un rango más amplio de entornos. En el mundo de los negocios, Amazon.com empezó con una estrategia especialista con la que vendía libros por Internet, pero evolucionó y adoptó una estrategia generalista cuando agregó música, DVD, tarjetas de felicitación y otros productos, además de que se asoció con otras organizaciones (como un centro comercial en línea) para vender un surtido amplio de productos. Una empresa, Olmec Corporation, que vende muñecas negras y latinas, se consideraría especialista, mientras que Mattel es generalista, pues comercializa un inventario amplio de juguetes para niños y niñas de todas las edades.[42]

En general, los especialistas son más competitivos que los generalistas en la franja delgada en que se traslapan sus dominios; pero la amplitud del dominio del generalista sirve para protegerlo de los cambios del entorno. Aunque ceda la demanda de algunos productos o servicios del generalista, sucede que al mismo tiempo aumente la de otros. Además, en virtud de la diversidad de sus productos, servicios y clientes, los generalistas pueden reasignar internamente sus recursos para adaptarse a un entorno que cambia, lo que no pueden hacer los especialistas. En cambio, como los especialistas son casi siempre empresas pequeñas, se mueven más rápido y son más flexibles para adaptarse.[43]

El efecto de los gerentes en la prosperidad de una empresa viene de que escojan la estrategia que los encamine a un nicho abierto. Por ejemplo, los fundadores de Axiom se percataron de que las firmas legales no satisfacían las necesidades de muchas pequeñas empresas ni de corporaciones que querían servicios de abogacía intermitentes y de costo bajo.

INSTITUCIONALISMO

La perspectiva institucional proporciona otra forma de contemplar las relaciones interorganizacionales.[44] La **perspectiva institucional** explica cómo sobreviven y triunfan las organizaciones mediante la congruencia entre éstas y lo que se espera en el entorno. El **entorno institucional** está compuesto por normas y valores de grupos de interés (clientes, inversionistas, asociaciones, consejos directivos, otras organizaciones, gobierno, comunidad, etcétera). Así, en la corriente institucional se postula que las organizaciones adoptan estructuras y procesos para complacer a los terceros y que estas actividades asumen el carácter de reglas en las organizaciones. El entorno institucional expresa las maneras que en la sociedad se toman como las correctas para organizarse y conducirse.[45]

La **legitimidad** se define como la percepción general de que los actos de una organización son deseables, convenientes y apropiados en el entorno del sistema de normas, valores y creencias.[46] Así, la teoría institucional aborda las normas y valores intangibles que encauzan el comportamiento y que son diferentes de los elementos tangibles de la tecnología y la estructura. Organizaciones y sectores industriales deben quedar insertos en las expectativas cognitivas y emocionales de su audiencia. Por ejemplo, las personas no depositarían su dinero en un banco si éste no envía señales de que cumple con las normas del manejo financiero inteligente. Tomemos igualmente a los gobiernos locales y pensemos si podrían aumentar el impuesto predial para financiar mejor las escuelas, si los vecinos no aprobaran las políticas y las actividades del distrito escolar.

A las organizaciones les preocupa la legitimidad, como se aprecia en la encuesta anual de la revista *Fortune*, que jerarquiza a las organizaciones según su reputación, y el estudio anual Reputation Quotient, una encuesta de opinión pública realizada por Harris Interactive y el Reputation Institute.[47] El hecho de que sea rentable tener una buena reputación quedó verificado en un estudio de organizaciones del sector de la aeronáutica civil. Tener una buena reputación mantuvo una relación significativa con un desempeño mayor en medidas como el rendimiento sobre los activos y el margen de utilidad neta.[48]

Numerosas corporaciones conforman y manejan su reputación con el fin de reforzar su ventaja competitiva. Por ejemplo, en la secuela de la crisis hipotecaria y el derrumbe de los gigantes Bear Stearns y Lehman Brothers, muchas empresas del sector financiero buscaron otras formas de fortalecer su legitimidad. Citigroup, Merrill Lynch y Wachovia despidieron a sus presidentes ejecutivos por problemas relacionados con las hipotecas, en parte para hacer patente un compromiso con mejores prácticas de negocios.

La noción de legitimidad responde una pregunta importante de los teóricos de las instituciones: ¿por qué son tan homogéneas las formas y las prácticas de las organizaciones establecidas? Por ejemplo, si en cualquier parte del país nos asomamos a bancos, escuelas, hospitales, dependencias gubernamentales o empresas comerciales de un sector afín, los encontramos notablemente parecidos. Cuando se acaba de abrir un campo para las organizaciones, como por ejemplo las empresas de Internet, la diversidad es la norma. Las nuevas organizaciones ocupan los nuevos nichos. Pero cuando el sector se asienta hay una tendencia invisible hacia la semejanza. Este movimiento hacia la similitud se designa con el término *isomorfismo*.

Perspectiva institucional y diseño organizacional

La perspectiva institucional también considera que las organizaciones tienen dos dimensiones básicas: técnica e institucional. La dimensión técnica es el trabajo cotidiano, la tecnología y los requerimientos de la operación. La estructura institucional es la parte de la organización más visible para el público. Más aún, la dimensión técnica está gobernada por normas de racionalidad y eficiencia, pero la dimensión institucional se rige con lo que se espera en el entorno externo. Como resultado de la presión para hacer bien las cosas, las estructuras formales de muchas organizaciones manifiestan expectativas y valores del entorno, más que las exigencias de las actividades de trabajo. Esto significa que una organización integra puestos o actividades que la sociedad considera importantes (un director de igualdad de empleo, división de comercio electrónico, director de ética) para acrecentar su legitimidad y posibilidades de sobrevivir, aunque tales elementos reduzcan la eficacia. Por ejemplo, muchas pequeñas empresas colocan sitios en internet, aunque los beneficios ganados en el sitio queden superados por los costos



de mantenerlo. En la sociedad actual se considera esencial tener una página web. Acaso la estructura formal y el diseño de una organización no sean racionales con respeto al flujo del trabajo y a los bienes y servicios, pero aseguran la supervivencia en el entorno general.

Las organizaciones se adaptan al entorno indicando su congruencia con lo que exigen y esperan las normas culturales, las reglas establecidas por organismos profesionales, instancias de financiamiento y clientes. A veces la estructura es una fachada desconectada del trabajo técnico, pero con ella la organización gana aprobación, legitimidad y apoyo constante. Así, la adopción de estructuras no siempre se vincula a las necesidades reales de producción, sino que puede darse independientemente de si resuelve problemas internos concretos. Para esta corriente de pensamiento, la estructura formal está separada de la acción técnica.[49]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Perseguir la legitimación con los principales grupos de interés de su organización en el entorno externo. Adoptar estrategias, estructuras y técnicas de administración que cumplan las esperanzas de los grupos de interés importantes, a modo de asegurar su cooperación y el acceso a los recursos.

Similitud institucional

Las organizaciones tienen una gran necesidad de parecer legítimas. Para esto, dirigen muchos aspectos de su estructura y comportamiento en aras de la aceptación externa, más que para la eficiencia técnica interna. Así, las relaciones interorganizacionales se caracterizan por fuerzas que hacen que se parezcan las organizaciones de una población similar. La **similitud institucional**, que en la bibliografía especializada se llama *isomorfismo institucional*, es la aparición de una estructura y un enfoque comunes en organizaciones del mismo campo. El isomorfismo es lo que hace que un individuo de una población se parezca a otros, dadas las mismas condiciones del entorno.[50]

¿Exactamente cómo es que se acentúan las semejanzas? ¿Cómo se materializan estas fuerzas? En la figura 5.6 se presenta un resumen de tres mecanismos por los que se adaptan las instituciones. Estos tres mecanismos básicos son *fuerzas miméticas* causadas por las respuestas a la incertidumbre; *fuerzas coercitivas* que surgen de las influencias políticas, y *fuerzas normativas,* que proceden de la uniformidad de la capacitación y el profesionalismo.[51]

Fuerzas miméticas Casi todas las organizaciones, sobre todo las comerciales, enfrentan graves incertidumbres. A los gerentes no les queda claro qué productos, servicios y tecnologías o prácticas de administración alcanzarán las metas deseadas y a veces ni siquiera las mismas metas están claras. Ante estas incertidumbres, se producen **fuerzas miméticas**, la presión por copiar o seguir el ejemplo de otras organizaciones. Los directivos observan una innovación de una empresa considerada próspera y la copian rápidamente. Un ejemplo fue el rápido crecimiento de los ambientes de red wi-fi en cafés, hoteles, aeropuertos y otros

FIGURA 5.6
Tres mecanismos de adaptación institucional

	Mimético	**Coercitivo**	**Normativo**
Razón para parecerse:	Incertidumbre	Dependencia	Deber, obligación
Hechos:	Visibilidad de la innovación	Leyes, reglas, sanciones	Profesionalismo: certificación, acreditación
Base social:	Culturalmente apoyado	Sistema legal	Moral
Ejemplo:	Reingeniería, *benchmarking*	Control de contaminantes, normas escolares	Normas de contabilidad, capacitación de asesoría

Fuente: Adaptado de W. Richard Scott, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 1995).

espacios públicos. Starbucks fue una de las primeras empresas que adoptaron la tecnología wi-fi, con la que los clientes pueden usar sus laptop y handheld en las cafeterías. La novedad fue copiada deprisa por empresas grandes y pequeñas, desde los Holiday Inn hasta la pastelería del barrio.

Muchas veces se siguen estos ejemplos sin pruebas claras de que mejorará el desempeño. Los procesos miméticos explican por qué hay modas y tendencias en el mundo de los negocios. Cuando una nueva idea surge, numerosas organizaciones la toman, pero luego se dan cuenta de que es difícil de aplicar y que causa más problemas de los que resuelve. Así ocurrió con la reciente oleada de fusiones que abarcó a tantos sectores industriales. En las últimas décadas se vieron las mayores fusiones y adquisiciones de la historia, pero las pruebas indican que muchas fusiones no trajeron las ganancias económicas que se esperaban junto con otros beneficios. El solo impulso de la tendencia fue tan potente que muchas empresas aceptaron fundirse no por los incrementos potenciales de eficiencia o de rentabilidad, sino porque parecía ser lo correcto a realizar.[52]

Se adoptaron técnicas como el *outsourcing,* equipos, programas de calidad Six Sigma, lluvia de ideas y *balanced scorecard* sin tener evidencia clara de que mejoraría la eficiencia o la eficacia. El único beneficio seguro es que los gerentes sienten que se reducirá la incertidumbre y la imagen de la empresa repunte porque es vista como en uso de las últimas técnicas gerenciales. En un estudio de 100 organizaciones se confirmó que las empresas que se relacionan con las técnicas administrativas populares son más admiradas y reciben mejores calificaciones en la calidad de su dirección, aunque muchas veces no mostraran mejor desempeño económico.[53] Quizás el ejemplo más nítido de imitación oficial es la técnica del *benchmarking* que fue parte del movimiento por la calidad total. El *benchmarking* consiste en detectar quién del sector es el mejor para hacer algo y a continuación copiar su técnica para crear excelencia y tal vez incluso mejorarla en el proceso.

El proceso mimético funciona porque las organizaciones pasan por una alta incertidumbre, están conscientes de las innovaciones que ocurren en el entorno y estas innovaciones tienen un soporte cultural, lo que confiere legitimidad a quienes las adoptan. Es un mecanismo poderoso con el que un grupo de bancos, preparatorias o fábricas comienzan a parecerse y a conducirse unas como las otras.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **Los gerentes deben copiar o apropiarse rápidamente de las técnicas que aplican empresas exitosas para hacer más efectiva su organización y mantener el ritmo en tiempos de cambio.**

RESPUESTA: *De acuerdo.* Los gerentes imitan las técnicas de organizaciones prósperas como medio de actualizarse y proyectar legitimidad. Imitar a otras empresas es una causa de que las estructuras, procesos y sistemas administrativos de las organizaciones se parezcan y se conduzcan de manera parecida.

Fuerzas coercitivas Todas las organizaciones están sujetas a presiones formales e informales de gobiernos, organismos normativos y otras organizaciones importantes del entorno, en particular aquellas de las que depende una empresa. Las **fuerzas coercitivas** son las presiones externas ejercidas sobre las organizaciones para que adopten estructuras, técnicas o conductas de otras. Por ejemplo, las corporaciones grandes presionan últimamente a prestadores de servicios, como firmas contables y de abogados legales, para que acentúen sus esfuerzos de diversificación. Los gerentes de estas corporaciones resintieron presiones para aumentar la diversidad dentro de sus propias organizaciones

y ahora quieren que las empresas con las que hacen negocios también se comprometan a contratar y promover a más mujeres y personas de las minorías.[54]

Algunas presiones tienen fuerza legal, como los mandatos gubernamentales de adoptar nuevo equipo de control de contaminantes. Algunas normas de salud y seguridad exigen que se designe un jefe de seguridad. Se establecieron nuevas reglas y consejos de vigilancia gubernamental para el sector contable, luego de los escándalos corporativos.

También hay presiones coercitivas entre organizaciones si hay diferencias de poder, como expusimos antes en la sección sobre la dependencia de los recursos. Las tiendas grandes y los fabricantes insisten en que sus proveedores acaten ciertas políticas, procedimientos y técnicas. Por ejemplo, Wal-Mart pide que muchos de sus proveedores fijen en sus productos etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID) para seguir más fácilmente la mercancía. El gigante minorista también ha comenzado a dar preferencia a los proveedores con productos menos nocivos para el ambiente natural, lo cual es una fuerza coercitiva.

Como con otros cambios, los que suscitan las fuerzas coercitivas no siempre mejoran el desempeño de una organización, pero hacen que parezca más efectiva y se legitima en el entorno. Los cambios internos incitados por fuerzas coercitivas ocurren cuando una organización depende de otra, cuando hay de por medio factores políticos, como reglas, leyes y sanciones, o cuando la relación está definida sobre otras bases contractuales o legales. Las organizaciones que operan con estas restricciones, adoptarán los cambios y se relacionarán con otras de forma tal que aumenta la homogeneidad y se reduce la diversidad.

Fuerzas normativas Según la teoría institucional, la tercera causa de cambios de las organizaciones son las fuerzas normativas. Las **fuerzas normativas** son presiones de cambio para alcanzar estándares de profesionalismo y adoptar las técnicas que la comunidad profesional considera modernas y eficaces. Los cambios sobrevienen en cualquier campo, como tecnología de información, normas contables, técnicas de marketing o relaciones de colaboración con otras organizaciones.

Los profesionales comparten el mismo aparato de educación formal basado en grados universitarios y redes profesionales por las que intercambian ideas con asesores y líderes de la profesión. Universidades, firmas de consultoría, asociaciones comerciales e instituciones de capacitación profesional fijan normas entre los administradores profesionales. Las personas están expuestas a una capacitación y estándares semejantes y adoptan valores compartidos e incorporados en las organizaciones donde trabajan. Las escuelas de negocios enseñan en las especialidades de finanzas, marketing o recursos humanos que ciertas técnicas son mejores que otras, así que aplicarlas se convierte en la norma del campo. Por ejemplo, en un estudio una estación de radio cambió su estructura funcional por otra multidivisional, porque un consultor lo recomendó como "estándar superior" de hacer negocios. No había ninguna prueba de que esta última fuera una mejor estructura, pero la radiodifusora quería legitimidad y que la consideraran profesional y actualizada en las técnicas de administración.

Las empresas aceptan las presiones normativas que las hacen parecerse unas a otras por un sentido de obligación o de deber de alcanzar altos estándares de desempeño basados en normas profesionales comunes de administradores y especialistas de sus organizaciones respectivas. Estas normas se transmiten por educación y certificación profesional y casi son un requisito moral o ético fundado en los estándares más altos aceptados por la profesión en ese momento. Pero en algunos casos, las fuerzas normativas que mantienen la legitimidad se fracturan, como ocurrió hace poco en los sectores contables y financieros, y se necesitan fuerzas coercitivas que impulsen las organizaciones hacia estándares aceptables.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Mejorar la legitimidad tomando las buenas ideas de otras empresas, cumpliendo con leyes y regulaciones, y siguiendo los procedimientos que se consideran los mejores para su empresa.

Una organización puede valerse de los mecanismos de las fuerzas miméticas, coercitivas o normativas para cambiarse a sí misma y acrecentar su legitimidad en el entorno institucional. Las empresas aprovechan estos mecanismos cuando están sometidas a condiciones de dependencia, incertidumbre, metas ambiguas y dependencia de los méritos profesionales. El resultado de lo anterior es que las organizaciones se hacen mucho más homogéneas de lo que sería de esperarse por la diversidad natural de gerentes y entornos.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Este capítulo se refirió a la importancia de la evolución en las relaciones interorganizacionales. En otras épocas las organizaciones se consideraban autónomas y separadas, y trataban de superar a otras empresas. Hoy, más organizaciones se consideran parte de un ecosistema. Una organización puede extenderse a varios sectores industriales y estar anclada en una densa red de relaciones con otras empresas. En este ecosistema, la colaboración es tan importante como la competencia. En efecto, las organizaciones pueden competir y colaborar al mismo tiempo, dependiendo del lugar y el asunto. En los ecosistemas de negocios, el rol de la administración es cambiar para incluir el desarrollo de relaciones horizontales con otras organizaciones.
- Se han formulado cuatro perspectivas para explicar las relaciones entre organizaciones. La teoría de la dependencia de los recursos es la más tradicional y establece que las organizaciones tratan de no depender demasiado de otras organizaciones. En esta perspectiva, las organizaciones dedican esfuerzos considerables a controlar el entorno para asegurarse suficientes recursos, al tiempo que conservan su independencia. Un método básico es trabar relaciones estrechas con los proveedores mediante la administración de la cadena de suministro.
- La perspectiva de la red de colaboración es una alternativa emergente a la dependencia de los recursos. Las organizaciones aceptan con gusto la colaboración y la interdependencia de otras organizaciones para mejorar el valor de ambas. Muchos directivos ya no piensan en autonomía, sino en colaboración, a menudo con viejos enemigos corporativos. En la nueva mentalidad asociativa se ponen de relieve la confianza, los tratos equitativos y el logro de utilidades para todas las partes de una relación.
- La perspectiva de la ecología poblacional explica por qué aumenta constantemente la diversidad de las organizaciones, pues aparecen nuevas que llenan los nichos que dejaron abiertos las empresas establecidas. En esta perspectiva, se asume que usualmente las empresas grandes no consiguen adaptarse para reaccionar a un entorno cambiante; luego, surgen nuevas empresas con la forma y las habilidades convenientes para satisfacer necesidades nuevas. Por medio de los procesos de variación, selección y retención, algunas organizaciones sobreviven y crecen, mientras que otras desaparecen. Para sobrevivir en la población de organizaciones, las empresas adoptan una estrategia generalista o una especialista.
- En la perspectiva institucional se arguye que las relaciones interorganizacionales dependen tanto de las necesidades de legitimidad de una empresa como de la necesidad de aportar servicios y productos. La necesidad de legitimidad significa que la organización adoptará estructuras y actividades que los terceros externos consideren válidas, apropiadas y actuales. De esta manera, las organizaciones establecidas copian las técnicas de las demás y empiezan a parecerse. El surgimiento de estructuras

y enfoques comunes en el mismo campo se llama semejanza o isomorfismo institucional. Hay tres mecanismos básicos que explican que las organizaciones sean más y más homogéneas: las fuerzas miméticas, causadas por las respuestas a la incertidumbre; fuerzas coercitivas que surgen de las diferencias de poder y las influencias políticas, y fuerzas normativas, que proceden de la uniformidad de la capacitación y el profesionalismo.

- Las cuatro perspectivas son válidas. Constituyen lentes diferentes a través de los cuales se mira el mundo de las relaciones interorganizacionales: las organizaciones experimentan una lucha competitiva por ser autónomas; pueden prosperar mediante relaciones de colaboración con otras; su lentitud para adaptarse abre oportunidades para que florezcan organizaciones nuevas, y las organizaciones buscan la legitimidad en el entorno externo tanto como las utilidades. Lo importante es que los gerentes estén conscientes de las relaciones interorganizacionales y que las manejen con deliberación.

Conceptos clave

administración de la cadena de suministro
ecosistema organizacional
entorno institucional
especialista
forma organizacional
fuerzas coercitivas
fuerzas miméticas
fuerzas normativas
generalista
legitimidad
lucha por la supervivencia
nicho
perspectiva de la ecología poblacional
perspectiva institucional
población
redes de colaboración
relaciones interorganizacionales
retención
selección
similitud institucional
teoría de la dependencia de los recursos
variación

Preguntas para análisis

1. El concepto de ecosistemas de negocios establece que las organizaciones son más interdependientes que antes. ¿Estaría de acuerdo a partir de su experiencia? Explique.
2. ¿Qué opina de la perspectiva de convertirse en gerente y tener que manejar diversas relaciones con otras empresas, más que sólo reducirse a administrar su empresa? Analice.
3. Suponga que es el director de una pequeña empresa que depende de un cliente que es una fábrica grande de computadoras que se adhiere a la teoría de la dependencia de los recursos. Colóquese en el lugar de la pequeña empresa y describa qué medidas tomaría para sobrevivir y prosperar. ¿Qué acciones emprendería desde el punto de vista de la empresa grande?
4. Muchos gerentes se educaron en la doctrina de las relaciones de rivalidad con otras empresas. ¿Cree que trabajar como adversarios es más fácil o más difícil que operar como socio de otras empresas? Analice.
5. Analice cómo operan las tendencias de rivalidad o de colaboración entre los compañeros de su grupo. ¿Hay alguna sensación de que compiten por las calificaciones? ¿Es posible trabar verdaderas sociedades en las que su trabajo dependa del trabajo de otros?
6. La teoría de la ecología poblacional establece que es sano para la sociedad que surjan organizaciones nuevas y desaparezcan las viejas según los cambios del entorno. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué países europeos han promulgado leyes que conservan a las organizaciones tradicionales e inhiben la aparición de nuevas?
7. Explique cómo los mecanismos de variación, selección y retención explican las innovaciones que tienen lugar en una organización.
8. ¿Cree usted que el deseo de la legitimidad sea el verdadero motor de organizaciones poderosas como Wal-Mart? ¿También para los individuos es una motivación ser aceptados por los demás? Explique.
9. ¿Por qué el deseo de legitimidad hace que las organizaciones se vuelvan más parecidas?
10. ¿Qué distingue a las fuerzas miméticas de las normativas? Dé un ejemplo de cada fuerza.

Cuaderno de trabajo del capítulo 5: Las modas administrativas*

Busque uno o dos artículos sobre tendencias actuales o modas de la administración. A continuación, localice uno o dos artículos sobre una moda administrativa de hace años. Finalmente, utilice un motor de búsqueda en Internet, encuentre información sobre modas actuales y antiguas.

Preguntas

1. ¿Cómo se usaron estas modas en las organizaciones? Aporte ejemplos reales de sus lecturas.
2. ¿Por qué cree que se hayan adoptado esas modas? ¿En qué medida esas modas realmente incrementaron la productividad y la moral, en comparación con el deseo de las empresas de verse más al día en cuanto a técnicas de administración que sus competidoras?
3. Dé un ejemplo en el que una moda no haya funcionado como se esperaba. Explique por qué no funcionó.

Caso para análisis: Oxford Plastics Company*

Oxford Plastics fabrica plásticos y resinas de alta calidad para diversos productos, desde adornos de jardinería y muebles para exteriores hasta automóviles. La planta de Oxford ubicada en las cercanías de Beatty, una población de alrededor de 45 000 habitantes en un estado del sureste del país, da trabajo a 3 000 personas. Cumple un papel importante en la economía de la localidad y, de hecho, de todo el estado, donde hay pocos empleos fabriles bien remunerados.

A comienzos de 2004, Sam Henderson, gerente de la planta de Beatty, le dijo al gobernador Tom Winchell que Oxford estaba a punto de anunciar una importante adición a la fábrica: un laboratorio de color de alta tecnología y un centro de pintura en el que sería más fácil y rápido igualar los colores según los requerimientos de los clientes. El nuevo centro mantendría la competitividad de Oxford en el vertiginoso mercado mundial de los plásticos, pero además la planta de Beatty se apegaría a las reglas actualizadas de la U.S. Environmental Protection Agency (EPA).

Los planes de las nuevas instalaciones estaban casi completos. La tarea más grande que quedaba era localizar un terreno concreto. El nuevo laboratorio de color y centro de pinturas cubriría algo más de 10 hectáreas, de modo que Oxford tendría que comprar tierras contiguas a su fábrica, asentada en una propiedad de 30 hectáreas. Henderson estaba preocupado porque el sitio preferido por la alta gerencia quedaba fuera de los límites actuales de la zona industrial y, sobre todo, porque tendrían que derribar varios árboles de hayas de 400 a 500 años. El propietario del terreno, una entidad sin fines de lucro, estaba dispuesto a vender, mientras que la extensión al otro lado de la fábrica sería más difícil de adquirir en el momento oportuno. Oxford tenía un calendario apretado para completar el proyecto. Si las nuevas instalaciones no estaban en operación a su debido tiempo, había una posibilidad de que la EPA los obligara a dejar de usar el proceso antiguo; el efecto sería el de cerrar la fábrica.

El gobernador se sentía emocionado con la decisión de Oxford de construir el nuevo centro en Beatty y exhortó a Henderson a que colaborara de inmediato con funcionarios locales y estatales para sortear los problemas que surgieran. Recalcó que era esencial que el proyecto no se detuviera ni que se pusiera en peligro por conflictos entre grupos de interés, de tan importante que era para el crecimiento económico de la región. El gobernador Winchell asignó a Beth Friedlander, directora de la Oficina Estatal de Crecimiento Económico, para que colaborara con Henderson en el proyecto. Sin embargo, Winchell no estaba dispuesto a hacer un compromiso de impulsar una rezonificación, pues había sido un entusiasta partidario público de las causas ecológicas.

Luego de su conversación con el gobernador Winchell, Henderson se dedicó a identificar a las personas y organizaciones que pudieran tener algún interés en el nuevo proyecto del laboratorio de color y con las que habría que colaborar para que el proyecto marchara sin interrupciones y oportunamente. Se trata de:

Oxford Plastics

- Mark Thomas, vicepresidente de Operaciones en Norteamérica. Thomas viajaría de las oficinas corporativas de Oxford en Michigan para supervisar la compra del terreno y las negociaciones para la expansión.
- Sam Henderson, el gerente de la planta de Beatty, que había pasado toda su carrera en las instalaciones de Beatty desde que egresó del bachillerato y se contrató como operario.
- Wayne Talbert, presidente del sindicato local. El sindicato respalda vigorosamente la instalación del nuevo centro en Beatty, por el potencial de crear más puestos de cuantioso sueldo.

Gobierno estatal

- El gobernador Tom Winchell, que puede ejercer presión en los funcionarios locales para que apoyen el proyecto.
- Beth Friedlander, directora de la Oficina Estatal de Crecimiento Económico.

- Manu Gottlieb, director del Departamento Estatal de Calidad del Ambiente.

Municipio

- Alcaldesa Barbara Ott, novata de la política, está en funciones desde hace menos de un año y realizó su campaña sobre temas ambientales.
- Major J. Washington, presidente de la cámara de comercio de crecimiento económico local.

Ciudadanos

- May Pinelas, presidente de Beatty Histórico, quien afirma a grandes voces que el futuro de la región está en la conservación de sus tesoros históricos y naturales y en el turismo.
- Tommy Tompkins, presidente de la Fundación Salvemos Nuestro Futuro, una coalición de particulares y representantes de la universidad local, que desde hace mucho se ocupan de temas ambientales y que ya pusieron en peligro por lo menos un proyecto de expansión anterior.

Henderson se siente indeciso sobre cómo proceder. Piensa: "Para poder avanzar, ¿cómo voy a construir una coalición entre estas organizaciones y grupos diferentes?" Entiende la necesidad de que Oxford se mueva de prisa, pero quiere que la empresa tenga buenas relaciones con personas y organizaciones que seguramente se opondrán a que se destruya más belleza natural de Beatty. A Henderson siempre le han gustado los acuerdos en los que todos ganan, pero hay tantos grupos con intereses en el proyecto, que no sabe por dónde empezar. Quizá debería colaborar con Beth Friedlander, de la oficina del gobernador: no hay dudas de que es un proyecto extremadamente importante para el crecimiento económico del estado. Por el otro lado, los vecinos serán los más afectados y los que más tengan que ver con la decisión final. El vicepresidente de Oxford sugirió que se convocara a una rueda de prensa el fin de semana, para anunciar el nuevo centro, pero a Henderson le preocupa dar la noticia de golpe. ¿No convendría hacer una junta con las partes interesadas, para que todos expresaran sus sentimientos? Sabe que pueden suscitarse disgustos, pero se pregunta si no se pondrían peor las cosas sin esa junta.

* Fuente: Basado en "Mammoth Motors' New Paint Shop", un juego de papeles preparado por Arnold Howitt, director ejecutivo del Centro A. Alfred Taubman de Gobierno Estatal y Local de la Escuela de Gobierno Kennedy, Universidad de Harvard, y luego revisado por Gerald Cormick, director de CSE Group y catedrático de la Escuela de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Washington.

Caso para análisis: Hugh Russel, Inc.*

La siguiente narración es una remembranza personal de David Hurst sobre la experiencia de un grupo de gerentes de una organización madura que pasaba por un cambio profundo [...] El suceso que desencadenó este cambio fue una grave crisis comercial [...]

Cuando llegué a Hugh Russel Inc. en 1979, era una distribuidora canadiense mediana de acero y productos industriales. Tenía ventas de 535 millones de dólares canadienses y 3 000 empleados y estaba dirigida por su presidente Archie Russel, dueño de 16% de las acciones comunes. La empresa constaba de cuatro grupos: las actividades centrales de distribución de acero (llamada "Russelsteel"), distribución de válvulas y cojinetes industriales, una cadena de ferreterías y tiendas de artículos deportivos y una pequeña empresa de manufactura [...]

La empresa estaba estructurada para tener un buen desempeño [...] La administración era profesional y la jerarquía de cada división estaba encabezada por un presidente de grupo que le reportaba a Peter Foster, en su carácter de presidente de la corporación. Los puestos estaban explicados en descripciones y el modo de ejecución se especificaba en detallados procedimientos de estándares operativos. En los tres volúmenes del manual corporativo se enunciaba la política y todo lo demás, desde la contabilidad hasta el pago de vacaciones. Mediante amplios sistemas contables y de procesamiento de datos, los gerentes monitoreaban que las operaciones avanzaran según los planes y los presupuestos. La compensación se basaba en el desempeño; la principal medida era el rendimiento sobre los activos netos (*return on net assets,* RONA) y bonos cuantiosos (de hasta 100% de la base) para los gerentes que cumplieran sus metas.

En el nivel directivo, la cultura era cortés y formal. El consejo de administración estaba formado por amigos y socios de Archie, junto con gerentes internos. Archie y Peter dirigían la organización como si fueran los propietarios mayoritarios. Sus relaciones con la gerencia fuera de la oficina central se restringía a un ocasional viaje de campo [...]

La crisis

Nueve meses después de que llegué a la empresa como encargado de planeación financiera, fuimos atacados y después de una fiera puja de ofertas, la empresa fue adquirida en una compra hostil. Nuestro comprador era una empresa privada controlada por el hijo mayor de un empresario de riqueza y capacidades legendarias, así que en ese momento ni sospechábamos de la caída por la montaña rusa que nos esperaba poco después. Ignorábamos que el hijo no tenía el apoyo de su padre para esta iniciativa y que no había consultado a sus

dos hermanos, que eran propietarios también de la empresa compradora. Como había contraído una deuda de 300 millones de dólares para cerrar el trato, cada uno de los hermanos quedó enganchado con un aval personal de 100 millones de dólares. No les dio gusto, y lo manifestaron.

A días del trato, fuimos asaltados por oleadas de consultores, abogados y contadores; a lo que parecía, cada uno traía un equipo de consejeros. Al cabo de seis semanas de análisis intensivos, estaba claro que habían pagado demasiado por nosotros y que la transacción se había apalancado en exceso. Al comienzo del trato, el comprador se había comunicado con nuestro banco para preguntarles si querían parte del "movimiento". Preocupado por la posible pérdida de nuestra cuenta con ellos y ansiosos de asociarse con una familia tan prominente, nuestro banco aceptó entregar un financiamiento inicial de palabra. Luego, cuando por primera vez vieron las cifras en detalle y se dieron cuenta de las desavenencias entre los accionistas, retiraron su apoyo y exigieron la devolución de su dinero. Teníamos que refinanciar la deuda de 300 millones de dólares, y rápido [...]

Cambio

La adquisición hostil y la incorporación siguiente a Hugh Russel de las moribundas operaciones de producción de acero de nuestro nuevo propietario cambiaron por completo nuestros proyectos. Teníamos nuevos accionistas (que peleaban demasiado), nuevo banco y nuevos negocios en un entorno de estratosféricas tasas de interés, mientras se hundía la demanda de nuestros productos y servicios. Casi de la noche a la mañana, la corporación pasó de ser una operación de crecimiento, compras y ganancias a ser una empresa quebrada, sin efectivo y desesperada por sobrevivir. Cierres, despidos, downsizing, postergaciones, venta de activos y "racionalización" fueron las prioridades [...] En la oficina central, se desvaneció la claridad de los puestos. Por ejemplo, a mí me habían contratado para elaborar pronósticos financieros y reunir fondos en los mercados de capitales, pero con la empresa hecha un lío financiero, era evidente que no podía hacer eso. A todos nos parecía que el futuro era peligroso y la quiebra, tanto personal como corporativa, asomaba tras el horizonte.

En ese entorno de crisis, el nuevo presidente Wayne Mang (Archie Russel y Peter Foster dejaron la organización poco después del trato) reunió al primer grupo de gerentes para analizar la situación. Wayne Mang tenía muchos años de experiencia en el negocio del acero y el personal de Hugh Russel confiaba en él y lo respetaba. Se había formado como contador y le gustaba llamarse "gerente de personal", para subrayar su convencimiento de la capacidad de las personas para marcar una diferencia en la organización y de la responsabilidad de los gerentes de línea para materializar esta posibilidad. Esta primera junta convocada apresuradamente reunió a personas de toda la organización, a las que Wayne respetaba y en las que confiaba. Fueron elegidas sin consideración de su puesto en el organigrama anterior.

El contenido y estilo de esa primera junta fue una revelación para muchos. Pocos habían sido llamados a la oficina central para escuchar otra cosa que no fueran arengas sobre su presupuesto. Ahora se les pedía que dieran detalles escabrosos de la situación de la empresa y, por primera vez, los trataban como si tuvieran algo que aportar. Wayne les pidió ayuda.

En esa primera junta, contaron 19 problemas principales de la corporación. Ninguno quedaba en una sola función organizacional. Nos organizamos en fuerzas de tarea para enfrentarlos. Digo "nos organizamos" porque así fue como sucedió. Las personas se ofrecieron voluntariamente, sin coerciones, para trabajar en los problemas que les interesaran o para los que eran adecuadas sus competencias. También se ofrecieron como voluntarias otras personas que no estuvieron en la junta, pero que se pensó que podrían ayudar. Había alguna guía: cada fuerza de tarea contaba con una persona de la oficina central cuya función era reportar lo que sucedía al "centro" (algunos miembros quedaron en tantas fuerzas de tarea que tuvieron que buscar sustitutos). Pero tal fue la medida de la gerencia consciente del proceso.

La junta concluyó a las dos de la mañana y todos nos fuimos a contarle a una esposa incrédula lo que había ocurrido [...]

Rápidamente, el equipo de proyectos transfuncional se convirtió en nuestro método favorito de organizar las nuevas iniciativas y en la oficina central prácticamente desapareció la vieja estructura formal. Los equipos se formaban de improviso para manejar la irrupción de un problema y se disolvía con la misma rapidez. Por ejemplo, descubrimos que aunque no celebrábamos juntas formales, pasábamos la mayor parte del tiempo conversando informalmente. Dos personas iniciaban una conversación en alguna oficina y antes de que se percataran, otras llegaban y se emprendía una pequeña sesión de grupo. Más adelante llamamos "burbujas" a esos encuentros; se convirtieron en nuestro equivalente de las reuniones de campamento [...]

Tiempo después, cuando me nombraron vicepresidente ejecutivo, Wayne y yo compartimos a propósito una oficina para enterarnos en tiempo real de lo que hacía el otro y crear un entorno en el que se formaban "burbujas" espontáneamente. Cuando las personas pasaban por nuestra puerta abierta, les hacíamos señas para que entraran a platicar; otros los seguían. El contenido de estas sesiones siempre tenía que ver con nuestros aprietos, lo mismo corporativos que personales. Eran temas serios, aunque el ambiente era ligero y abierto. Nuestro destino parecía malo, pero por lo menos era un destino común. Ninguno de los que pasamos por todo recuerda otra época en la que se haya reído tanto. Nos reíamos de nosotros mismos y de nuestra situación desesperada, así como de la tontería del banco que financió tal embrollo y de los numeritos de los dueños en contienda, cuyos modales y lenguaje vergonzosos habíamos aprendido a imitar a la perfección.

Creo que fue el ambiente de estas sesiones informales lo que poco a poco impregnó todas nuestras relaciones: con los

empleados, bancos, proveedores y todos con los que entrábamos en contacto. Desde luego, a menudo teníamos juntas pesadas, llenas de tensión y peligro, pero siempre supimos salir adelante en el aspecto emocional en la sesión informal final de desahogo [...]

Quizás el mejor ejemplo del cambio de estructura y de la desaparición de los límites de la organización fue el cambio en nuestras relaciones con los bancos. Al principio, por lo menos durante el tiempo en que el préstamo se sostenía, la sociedad era cortés y distante. La comunicación era formal. Cuando el banco se dio cuenta de todo el horror de lo que había financiado (lo que les tomó 18 meses) la relación se volvió más hostil. Los directores del banco se volvieron amenazadores y detallaban las medidas que tomarían si no resolvíamos nuestro problema. La hostilidad culminó en una investigación de posible fraude (un procedimiento rutinario de muchos bancos cuando enfrentan una pérdida importante).

Durante esa época vimos una sucesión de funcionarios del banco a los que se asignaba nuestra cuenta durante algunos meses. Como resultado de nuestros esfuerzos por informar a cada nueva cara que asomaba, habíamos tendido una red de contactos en el banco con quienes intercambiábamos mucha información y opiniones. Cuando no descubrieron ningún fraude, el banco reunió a su gente para saber qué hacer. Los nuestros presentaron con tal congruencia nuestra postura (porque todos sabían lo que pasaba) y la habíamos compartido con tantos funcionarios del banco, que tuvo una enorme influencia en el resultado, que fue la formación de un equipo del banco y la empresa para resolver el problema común que teníamos. Se borraron los límites entre la corporación y el banco: para un observador externo, no habría quedado claro dónde terminaba la corporación y empezaba el banco [...]

Nuestra corporación tenía amplios sistemas formales de reporte con los que se monitoreaban periódicamente las operaciones. Después de la compra hostil, hubo que hacer grandes modificaciones a estos sistemas. Por ejemplo, [...] teníamos que hacer públicos nuestros resultados cada trimestre en una época en la que perdíamos casi dos millones de dólares por semana. Sabíamos que si no nos adelantábamos a informar a nuestros proveedores, entrarían en pánico y se negarían a concedernos créditos. Movimientos bruscos de su parte habrían podido tener consecuencias fatales para la empresa.

Además, nuestros planes de cerrar plantas en Canadá y Estados Unidos nos enlazaron con los sindicatos y los gobiernos de una manera muy distinta. Nos dimos cuenta de que no teníamos más opción que tratar con estos grupos adelantándonos a los hechos.

Ya referí cómo nuestra relación con el banco cambió cuando abrimos las comunicaciones. Se produjo exactamente el mismo efecto con estos otros grupos. Al principio, nuestros principales proveedores no entendieron por qué les dijimos que estábamos en problemas antes de que fuera necesario. Pero pudimos enmarcar la situación de tal manera que conseguimos que cooperaran con nuestra supervivencia, de modo que cuando el "parte de guerra" salió en las noticias, teníamos todo su apoyo. De la misma manera, casi todos los gobiernos y sindicatos se sintieron tan contentos de haber sido convocados a participar que hicieron grandes esfuerzos por ser de ayuda. Tal como hicimos con el banco, formamos fuerzas de tarea con estas instancias "externas" para resolver problemas que ya eran de todos. Un elemento importante de nuestra capacidad para lograr todo esto fue la calidad de nuestras comunicaciones internas. Todos los miembros de los equipos tenían un cuadro completo y actualizado de lo que estaba sucediendo. Una instancia externa podía preguntar a un miembro de cualquier equipo y le daría la misma versión. De esta manera, tendimos una formidable red de contactos, muchos con competencias especiales y experiencia en campos que luego resultaron de gran utilidad para nosotros.

Agregar numerosas redes a nuestros sistemas de información reforzó nuestra capacidad de recabar y difundir la información. La informalidad y transparencia de las redes, junto con mucho diálogo en persona, nos dio un sistema de advertencia oportuna de sentimientos lastimados y posibles movimientos hostiles de parte de los accionistas, proveedores, bancos nerviosos y hasta de clientes. Esta información nos sirvió para eludir las dificultades antes de que se manifestaran. Las redes fungieron también como sistema de difusión por el que poníamos a prueba planes y acciones antes de hacer los anuncios formales. De este modo, conseguimos excelentes sugerencias de mejoras y todos sentían que habían sido consultados antes de emprender ninguna acción [...]

Tuvimos una experiencia semejante con un grupo de personas de fuera de la empresa durante el frenético último semestre de 1983, cuando tratábamos de concluir un trato para que los accionistas y el banco vendieran el negocio de distribución de acero a otros propietarios. Ese grupo de personas estaba formado por las secretarias de los numerosos abogados y contadores que se ocuparon del trato.

Convertimos a estas secretarias en parte de la red: les resumíamos la situación por adelantado, les explicábamos la necesidad de ciertas cosas y las manteníamos al tanto de los avances del trato. Nos asombró la cooperación que recibimos: comunicaban nuestras llamadas, contestaban rápidamente nuestros mensajes y entregaban a tiempo bocetos y opiniones. Al final, un trato complicado que hubiera tardado nueve meses se hizo en tres. Todo fue logro de gente ordinaria que hizo mucho más de lo que era su deber [...]

Nos lanzaron a la crisis sin advertencia y nuestras primeras actividades fueron casi puras reacciones a problemas que se nos imponían. Pero mientras nos embrollábamos con las fuerzas de tarea, fuimos dando con medios de influir en lo que pasaba. El cambio de las relaciones con el banco lo ilustra con claridad. Aunque no teníamos ningún poder formal en la situación, vimos que al contextualizar de manera congruente un confuso apuro, a través de nuestra red pudimos ejercer

una influencia en las decisiones del banco. Lo mismo ocurrió con los proveedores: al informarles de antemano y presentarles un escenario razonable de cobro de sus entregas anticipadas, influimos en las decisiones que tomaron.

Poco a poco nos dimos cuenta de que en un sentido formal éramos impotentes, nuestras redes y conguencia interna nos dieron la capacidad para hacer cosas invisiblemente. Conforme exponíamos la situación a todas las partes, comenzó a surgir una estrategia. Una compleja estructura financiera y fiscal permitiría al banco "manejar" su pérdida y eso le dio incentivos para no ejercer la garantía de los avales personales de los accionistas. Entre tanto, el negocio de distribución de acero se refinanció y se vendió a otros dueños. Las disputas entre los accionistas se resolvieron y cada uno se marchó por su lado. Todo lo que hubo que hacer fue reunir a las partes, incluyendo al comprador del negocio de acero, y hacer que estuvieran de acuerdo en que era lo mejor que se podía hacer. Con nuestras nuevas habilidades logramos salir adelante.

No nos faltaron las emociones: en el último minuto, los accionistas presentaron más objeciones al trato. Sólo el banco podía hacer que vendieran, pero se sentía reacio, por temor de incitar una demanda. Llamadas discretas a los principales proveedores, varios de los cuales tenían ejecutivos en el consejo del banco, obraron el milagro. Se les dijo a los proveedores: "Este negocio tiene que venderse y volver a capitalizarse. Si no pasa el trato, es probable que se reduzca su exposición al crédito". El trato pasó. A finales de 1983 teníamos nuevos dueños, justo a tiempo de sacar provecho de la recuperación general de los negocios. Había terminado la rigurosa prueba.

* Fuente: Reimpreso con autorización de la Harvard Business School Press. Tomado de *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change,* de David K. Hurst, (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 53-73. Copyright © 1995 por la Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

Taller del capítulo 5: El caso de las naranjas ugli*

1. Formen equipos de tres miembros. Una persona será el Dr. Roland, otra el Dr. Jones y la tercera será un observador.
2. Roland y Jones sólo leerán sus papeles, mientras que el observador leerá los de ambos.
3. Desempeño de roles. El profesor anuncia: "Soy el/la señor/señora Cardoza, propietario de lo que queda en existencia de las naranjas ugli. Mi empresa de exportación de fruta está en Sudamérica. Mi país no tiene relaciones diplomáticas con el suyo, aunque tenemos sólidas relaciones comerciales".

   Los equipos dedicarán unos 10 minutos a reunirse con el representante de la otra empresa para decidir una línea de acción. Prepárense para responder las preguntas siguientes:
   a. ¿Qué piensan hacer?
   b. Si quieren comprar las naranjas, ¿qué precio ofrecerán?
   c. ¿A quién y cómo le enviarán las naranjas?
4. Los observadores harán la relatoría de las soluciones alcanzadas. Los grupos describirán el proceso de decisión que siguieron.
5. El profesor encabezará las discusiones sobre el ejercicio, en las que se concentrarán en las preguntas siguientes:
   a. ¿En qué grupos tuvieron más confianza? ¿Qué efecto tuvo esto en el comportamiento?
   b. ¿Qué grupos comunicaron más información? ¿Por qué?
   c. ¿Cuál fue la importancia de la confianza y la información en las negociaciones?

Papel del "Dr. Jones"

Usted es el Dr. John W. Jones, un biólogo investigador que trabaja en una compañía farmacéutica. Acaba de desarrollar un compuesto químico sintético para curar y prevenir la enfermedad de Rudosen, que aqueja a las mujeres embarazadas. Si no se detecta en las primeras cuatro semanas de embarazo, causa daños graves cerebrales, oculares y auditivos en el no nato. Hace poco se declaró un brote de la enfermedad de Rudosen en su estado y miles de mujeres se contagiaron. Con pacientes voluntarias, descubrió el suero sintético que cura el mal en sus primeras etapas. Por mala fortuna, el suero se hace con el jugo de la naranja ugli, que es una fruta exótica. La temporada anterior sólo se produjo una pequeña cantidad de estas naranjas (aproximadamente 4 000). No habrá más hasta la próxima temporada, cuando será demasiado tarde para curar a las que sufren la enfermedad de Rudosen.

Ya demostró que su suero sintético no es dañino para las gestantes; por consiguiente, no causa efectos secundarios. La Food and Drog Administration aprobó la producción y distribución del suero que cura el mal, pero no se esperaba el brote actual y su empresa no cree tener listo el compuesto sérico antes de seis meses. Su empresa posee la patente del suero y anticipa que será un producto muy rentable cuando se ponga a la venta.

Le acaban de informar de buena fuente que el Sr. R. H. Cardoza, exportador sudamericano de frutas, tiene 3 000 naranjas ugli en buenas condiciones. Si pudiera conseguir el

jugo de las mismas, podría curar a las enfermas actuales y tener vacunas suficientes para todas las demás gestantes del estado. Actualmente ningún otro estado está amenazado por la enfermedad de Rudosen.

Asimismo le acaban de informar que el Dr. P.W. Roland busca con urgencia naranjas ugli y sabe también que el Sr. Cardoza dispone de 3 000. El Dr. Roland es empleado de una compañía farmacéutica competidora. En los últimos años ha trabajado investigando armas bacteriológicas. Hay mucho espionaje en la industria farmacéutica. En los últimos años, la empresa del Dr. Roland y la de usted se demandaron varias veces por infringir derechos de patentes y por violar las leyes de espionaje.

Su empresa lo autorizó a comunicarse con el Sr. Cardoza para comprar las 3 000 naranjas ugli. Le dijeron que Cardoza venderá al mejor postor. Su empresa lo autorizó a ofrecer hasta 250 000 dólares por ellas.

Papel del "Dr. Roland"

Usted es el Dr. P.W. Roland. Trabaja como biólogo investigador en una compañía farmacéutica. La empresa tiene un contrato con el gobierno para investigar medios de combatir al enemigo con armas biológicas.

Hace poco trasladaron bombas experimentales de gas neurotóxico de la Segunda Guerra Mundial de Estados Unidos a una isla del Pacífico, frente a las costas del país. En el traslado, dos bombas tuvieron fugas. Por ahora, los científicos del gobierno las controlan, pero creen que el gas impregnará las cámaras de las bombas en un plazo de dos semanas. Saben que no hay manera de impedir que el gas escape a la atmósfera y se difunda a otras islas y muy probablemente a la costa oeste de Estados Unidos. Si esto ocurre, es probable que varios miles de personas sufran daños cerebrales o mueran.

Usted desarrolló un vapor sintético que neutralizaría el gas neurotóxico si se inyecta en la cámara de las bombas antes de que se escape. El vapor se elabora con un compuesto químico que se extrae de la cáscara de la naranja ugli, una fruta muy rara. Por desgracia, en esta temporada apenas se cosecharon 4 000 de dichas naranjas.

Le han informado de buena fuente que el Sr. R. H. Cardoza, un exportador de frutas de Sudamérica, posee 3 000 naranjas ugli. El compuesto sintetizado de la cáscara de dichas naranjas bastaría para neutralizar el gas si el vapor se produce e inyecta correctamente. Le han informado también que las cáscaras de las frutas están en buenas condiciones.

Se enteró de que el Dr. J. W. Jones también trata urgentemente de comprar las naranjas ugli y que sabe que el Sr. Cardoza tiene 3 000 a la venta. El Dr. Jones trabaja para una empresa que compite ferozmente con la de usted. En la industria farmacéutica hay mucho espionaje. Al paso de los años, su empresa y la del Dr. Jones se han demandado varias veces una a la otra por violación a las leyes de espionaje industrial y por infracción de los derechos de patentes. Todavía están en litigio dos demandas.

El gobierno federal pidió la ayuda de su empresa. Usted está autorizado a comprar 3 000 naranjas ugli. Le han dicho que las venderán al mejor postor. Su empresa lo autorizó a ofrecer hasta 250 000 dólares por conseguir las cáscaras de la fruta.

Antes de ponerse en contacto con el Sr. Cardoza, usted decidió hablar con el Dr. Jones para influir en él de modo que no le impida comprar las naranjas ugli.

*Por Dr. Robert House, Universidad de Toronto. Utilizado con autorización.

Notas

1. "SAP and Microsoft Tighten Bonds", *IT Week* (20 de noviembre de 2006), 1; Miguel Helft, "Yahoo Is Joining An Alliance That Has Google As Leader", *The New York Times* (26 de marzo de 2008), C7.
2. Douglas Quenqua, "The Force Lives On, As Do the Toys", *The New York Times* (1 de julio de 2008), C2; "Star Wars: The Clone Wars and McDonald's Join Forces for an Intergalactic Happy Meal Experience", *PR Newswire* (14 de agosto de 2008); y Mike Scott, "`Clone Wars' Is More Marketing Than Movie", *Time-Picayune* (15 de agosto de 2008), 5.
3. Christine Oliver, "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review* 15 (1990), 241-265.
4. James Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (Nueva York: HarperCollins, 1996).
5. John Jurgensen, "The Family Guy Goes Online", *The Wall Street Journal* (5 de septiembre de 2006), W1.
6. Jonathan Hughes y Jeff Weiss, "Simple Rules for Making Alliances Work", *Harvard Business Review* (noviembre

de 2007), 122-131; Howard Muson, "Friend? Foe? Both? The Confusing World of Corporate Alliances", *Across the Board* (marzo-abril de 2002), 19-25; y Devi R. Gnyawali y Ravindranath Madhavan, "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective", *Academy of Management Review* 26, no. 3 (2001), 431-445.

7. Thomas Petzinger, Jr., *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace* (Nueva York: Simon & Schuster, 1999), 53-54.
8. James Moore, "The Death of Competition", *Fortune* (15 de abril de 1996), 142-144.
9. Brian Goodwin, *How the Leopard Changed Its Spots: The Evolution of Complexity* (Nueva York: Touchstone, 1994), 181, citado en Petzinger, *The New Pioneers,* 53.
10. Phred Dvorak y Evan Ramstad, "TV Marriage: Behind Sony-Samsung Rivarly, An Unlikely Alliance Develops", *The Wall Street Journal* (3 de enero de 2006), A1.
11. Sumantra Ghoshal y Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure and Process", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1995), 86-96.
12. "Toward a More Perfect Match: Building Successful Leaders by Effectively Aligning People and Roles", Hay Group Working Paper (2004); y "Making Sure the Suit Fits", *Hay Group Research Brief* (2004). Disponible a través de Hay Group, The McClelland Center, 116 Huntington Avenue, Boston, MA 02116, o en *http://www.haygroup.com.*
13. Hughes and Weiss, "Simple Rules for Making Alliances Work".
14. Susan Greco y Kate O'Sullivan, "Independents' Day", *Inc.* (agosto de 2002), 76-83.
15. J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Nueva York: Harper & Row, 1978).
16. Definición basada en Steven A. Melnyk y David R. Denzler, *Operations Management: A Value Driven Approach* (Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1996): 613.
17. Patricia J. Daugherty, R. Glenn Richey, Anthony S. Roath, Soonhong Min, Haozhe Chen, Aaron D. Arndt y Stefan E. Gencehv, "Is Collaboration Paying Off for Firms?" *Business Horizons* 49, núm. 2 (enero-febrero de 2006), 61-70.
18. Jim Turcotte, Bob Silveri y Tom Jobson, "Are You Ready for the E-Supply Chain?" *APICS-The performance Advantage* (agosto de 1998): 56-59.
19. "The AMR Research Supply Chain Top 25 for 2008", *http://www.amrresearch.com/supplychaintop25/#,* consultado el 30 de mayo de 2008.
20. La discusión está basada en Matthew Schifrin, "The Big Squeeze", *Forbes* (11 de marzo de 1996), 45-46; Wendy Zellner con Marti Benedetti, "CLOUT!" *BusinessWeek* (21 de diciembre de 1992), 62-73; Kevin Kelly y Zachary Schiller con James B. Treece, "Cut Costs or Else", *Business Week* (22 de marzo de 1993), 28-29; y Lee Berton, "Push from Above", *The Wall Street Journal* (23 de mayo de 1996), R24.
21. Doreen Carvajal, "Small Publishers Feel Power of Amazon's 'Buy' Button", *The New York Times* (16 de junio de 2008), C7.
22. Mitchell P. Koza y Arie Y. Lewin, "The Co-Evolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network", Center for Research on New Organizational Forms, Working Paper 98-09-02; y Kathy Rebello con Richard Brandt, Peter Coy y Mark Lewyn, "Your Digital Future", *BusinessWeek* (7 de septiembre de 1992), 56-64.
23. Amol Sharma y Vishesh Kumar, "Big Tech Firms to Invest in Wireless", *The Wall Street Journal* (7 de mayo de 2008), B1.
24. Christine Oliver, "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review,* 15 (1990), 241-265; Ken G. Smith, Stephen J. Carroll y Susan Ashford, "Intra– and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda", *Academy of Management Journal*, 38 (1995), 7-23.
25. Timothy M. Stearns, Alan N. Hoffman y Jan B. Heide, "Performance of Commercial Television Stations as an Outcome of Interorganizational Linkages and Environmental Conditions", *Academy of Management Journal* 30 (1987), 71-90; y David A. Whetten y Thomas K. Kueng, "The Instrumental Value of Interorganizational Relations: Antecedents and Consequences of Linkage Formation", *Academy of Management Journal* 22 (1979), 325-344.
26. Martin Fackler, "Nintendo Changes Direction, and It Appears to Be Paying Off", *The New York Times* (8 de junio de 2007), C1.
27. Alice Dragoon, "A Travel Guide to Collaboration", *CIO* (15 de noviembre de 2004), 68-75.
28. Elizabeth Olson, "OMG! Cute Boys, Kissing Tips and Lots of Pics, As Magazines Find a Niche", *The New York Times* (28 de mayo de 2007): C1.
29. Keith G. Provan y H. Brinton Milward, "A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative of Four Community Mental Health Systems", *Administrative Science Quarterly* 40 (1995), 1-33.
30. Peter Smith Ring y Andrew H. Van de Ven, "Developmental Processes of Corporate Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review* 19 (1994), 90-118; Jeffrey H. Dyer, "How Chrysler Created an American *Keiretsu*", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1996), 42-56; Peter Grittner, "Four Elements of Successful Sourcing Strategies" *Management Review* (octubre de 1995), 41-45; Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business", *Fortune* (21 de febrero de 1994), 60-64; y Mick Marchington y Steven Vincent, "Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relationships", *Journal*

of Management Studies 41, núm. 6 (septiembre de 2004), 1029-1056.

31. Nick Bunkley, "Chrysler and Nissan Agree to Vehicle-Building Pact", *The New York Times* (15 de abril de 2008), C5.
32. Dan Mankin y Susan G. Cohen, "Business Without Boundaries: Collaboration Across Organizations", *Journal of Organizational Excellence* (primavera de 2006), 63-78.
33. Philip Siekman, "The Snap-Together Business Jet", *Fortune* (21 de enero de 2002), 104[A]-104[H].
34. Esta sección se basa en Joel A. C. Baum, "Organizational Ecology", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, eds., *Handbook of Organizational Studies* (Thousand Oaks, Calif.: Sage 1996); Jitendra V. Singh, *Organizational Evolution: New Directions* (Newbury Park, Calif.: Sage 1990); Howard Aldrich, Bill McKelvey y Dave Ulrich, "Design Strategy from the Population Perspective", *Journal of Management* 10 (1984), 67-86; Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979); Michael Hannan y John Freeman, "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology* 82 (1977), 929-964; Dave Ulrich, "The Population Perspective: Review, Critique, and Relevance", *Human Relations* 40 (1987), 137-152; Jitendra V. Singh y Charles J. Lumsden, "Theory and Research in Organizational Ecology", *Annual Review of Sociology* 16 (1990), 161-195; Howard E. Aldrich, "Understanding, Not Integration: Vital Signs from Three Perspectives on Organizations", en Michael Reed y Michael D. Hughes, eds., *Rethinking Organizations: New Directions in Organizational Theory and Analysis* (Londres: Sage, 1992); Jitendra V. Singh, David J. Tucker y Robert J. House, "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness", *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), 171-193; y Douglas R. Wholey y Jack W. Brittain "Organizational Ecology: Findings and Implications", *Academy of Management Review* 11 (1986), 513-533.
35. Derek S. Pugh y David J. Hickson, *Writers on Organizations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996); y Lex Donaldson, *American Anti-Management Theories of Organization* (Nueva York: Cambridge University Press, 1995).
36. Jim Collins, "The Secret of Enduring Greatness", *Fortune* (5 de mayo de 2008), 72-76.
37. Hannan y Freeman, "The Population Ecology of Organizations".
38. Gary McWilliams, "Wal-Mart Era Wanes Amid Big Shifts in Retail", *The Wall Street Journal* (3 de octubre de 2007), A1.
39. Ashby Jones, "Corporate News-Legal Beat: Newcomer Law Firms Are Creating Niches with Blue-Chips Clients", *The Wall Street Journal* (2 de julio de 2008), B4.
40. David Stires, "Fallen Arches", *Fortune* (29 de abril de 2009), 74-76.
41. David J. Tucker, Jitendra V. Singh y Agnes G. Meinhard, "Organizational Form, Population Dynamics, and Institutional Change: The Founding Patterns of Voluntary Organizations", *Academy of Management Journal* 33 (1990), 151-178; Glenn R. Carroll y Michael T. Hannan, "Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A Model and Five Empirical Tests", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 411-430; Jacques Delacoix y Glenn R. Carroll, "Organizational Foundings: An Ecological Study of the Newspaper Industries of Argentina and Ireland", *Adminsitrative Science Quarterly* 28 (1983), 274-291; Johannes M. Pennings, "Organizational Birth Frequencies: An Empirical Investigation", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 120-144; David Marple, "Technological Innovation and Organizational Survival: A Population Ecology Study of Nineteenth-Century American Railroads", *Sociological Quarterly* 23 (1982), 107-116; y Thomas G. Rundall y John o. McClain, "Environmental Selection and Physician Supply", *American Journal of Sociology* 87 (1982), 1090-1112.
42. Robert D. Hof y Linda Himelstein, "eBay vs. Amazon.com", *BusinessWeek* (31 de mayo de 1999), 128-132; y Maria Mallory con Stephanie Anderson Forest, "Waking Up to a Major Market", *BusinessWeek (*23 de marzo 1992), 70-73.
43. Arthur G. Bedeian y Raymond F. Zammuto, *Organizations: Theory and Design* (Orlando, Fla.: Dryden Press, 1991); y Richard L. Hall, *Organizations: Structure, Process and Outcomes* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991).
44. M. Tina Dacin, Jerry Goodstein y W. Richard Scott, "Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum," *Academy of Management Journal* 45, no. 1 (2002), 45-47. Gracias a Tina Dacin por su material y sugerencias para la sección de este capítulo.
45. J. Meyer y R. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology* 83 (1990), 340-363.
46. Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review* 20 (1995), 571-610.
47. Anne Fisher, "America's Most Admired Companies", *Fortune* (17 de marzo de 2008), 665-67; y Survey Results de Harris Interactive and the Reputation Institute, informe en Ronald Alsop, "In Business Ranking, Some Icons Lose Luster", *The Wall Street Journal* (15 de noviembre de 2004), B1.
48. Richard J. Martinez y Patricia M. Norman, "Whither Reputation? The Effects of Different Stakeholders", *Business Horizons* 47, núm. 5 (septiembre-octubre de 2004), 25-32.
49. Pamela S. Tolbert and Lynne G. Zucker, "The Institutionalization of Institutional Theory", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, eds., *Handbook of Organization Studies* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996).
50. Pugh y Hickson, *Writers on Organizations;* y Paul J. DiMaggio y Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review* 48 (1983), 147-160.
51. Esta sección se basa ampliamente en DiMaggio y Powell, "The Iron Cage Revisited"; Pugh y Hickson, *Writers*

on Organizations; y W. Richard Scott, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995).

52. Ellen R. Auster y Mark L. Sirower, "The Dynamics of Merger and Acquisition Waves" *The Journal of Applied Behavioral Science* 38, no. 2 (junio de 2002), 216-244; y Monica Yang y Mary Anne Hyland, "Who do Firms Imitate? A Multilevel Approach to Examining Sources of Imitation in Choice of Mergers and Acquisitions", *Journal of Management* 32, núm. 3 (junio de 2006), 381-399.

53. Barry M. Staw y Lisa D. Epstein, "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay", *Administrative Science Quarterly* 45, núm. 3 (septiembre de 2000), 523-560.

54. Karen Donovan, "Pushed by Clients, Law Firms Step Up Diversity Efforts", *The New York Times* (21 de julio de 2006), C6.

Capítulo 6

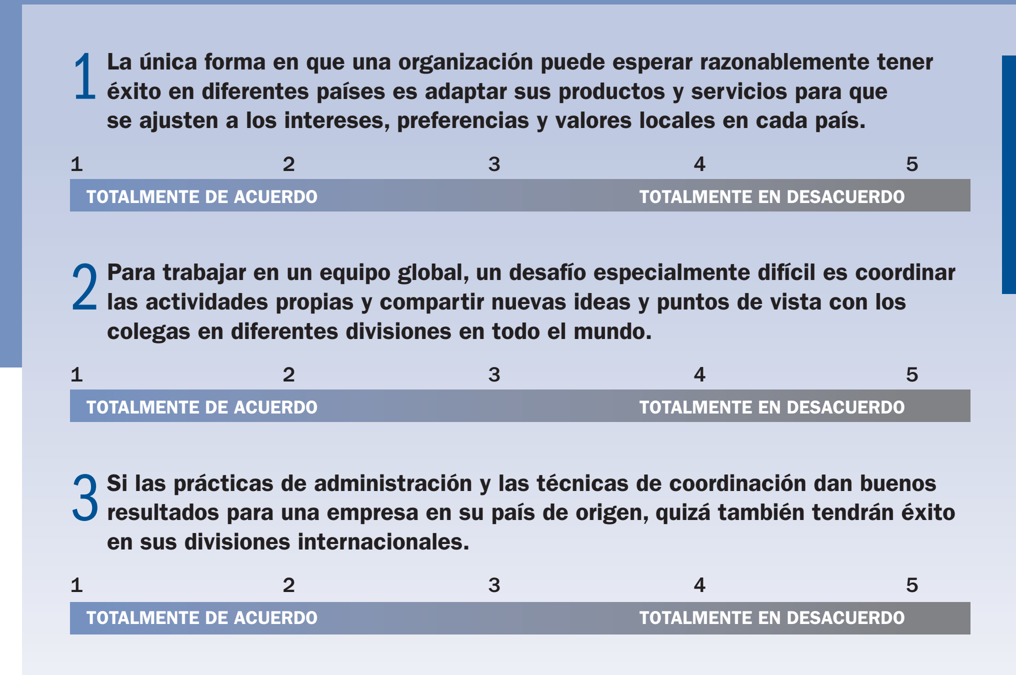
Diseño de las organizaciones para el entorno internacional



© Ken Kan

Preguntas de la administración por diseño

Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las siguientes declaraciones:



1 **La única forma en que una organización puede esperar razonablemente tener éxito en diferentes países es adaptar sus productos y servicios para que se ajusten a los intereses, preferencias y valores locales en cada país.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **Para trabajar en un equipo global, un desafío especialmente difícil es coordinar las actividades propias y compartir nuevas ideas y puntos de vista con los colegas en diferentes divisiones en todo el mundo.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **Si las prácticas de administración y las técnicas de coordinación dan buenos resultados para una empresa en su país de origen, quizá también tendrán éxito en sus divisiones internacionales.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

Saks Incorporated planeaba abrir una tienda en China a tiempo para los Juegos Olímpicos de Beijing, pero los juegos llegaron y terminaron antes de que se hubiera iniciado siquiera la construcción. La división Gruner + Jahr de Bertlesmann AG, el editor de revistas más grande de Europa, durante décadas trató de extender su éxito hacia Estados Unidos, pero a la larga vendió sus activos en dicho país en lo que un reportero llamó "un experimento de 1 000 millones de dólares que resultó terriblemente mal". La empresa First Net Card se estableció con la meta de proporcionar operaciones de crédito en línea a cualquier persona en el mundo, pero los gerentes encontraron que las complicaciones de tratar con las leyes bancarias y de crédito internacionales eran excesivas. Después de dos años y de una gran cantidad de investigación legal, First Net obtuvo la licencia para proporcionar crédito sólo en Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.[1]

Esa es la realidad de los negocios internacionales. Cuando una organización decide hacer negocios en otro país, los gerentes se enfrentan a toda una nueva serie de desafíos y obstáculos. En ocasiones encuentran que la transferencia de su éxito doméstico a nivel internacional requiere un enfoque totalmente diferente. Wal-Mart ingresó a Corea del Sur con grandes esperanzas en 1996, pero diez años después le vendió todas sus tiendas surcoreanas a un minorista y se retiró de ese país.[2] No es la única organización exitosa que se ha retirado de algún mercado extranjero derrotada y herida y los gerentes se rascan la cabeza pensando en qué fue lo que resultó mal.

No es fácil triunfar a escala global. Los gerentes deben tomar decisiones difíciles acerca del enfoque estratégico, de cómo involucrarse mejor en los mercados internacionales y en cómo diseñar la organización para cosechar los beneficios de una expansión internacional. A pesar de los desafíos, los gerentes en la mayoría de las organizaciones piensan que las recompensas potenciales superan a los riesgos. Las empresas con sede en Estados Unidos establecen operaciones extranjeras para producir los bienes y servicios que necesitan los consumidores en otros países, así como para obtener costos más bajos o conocimientos técnicos para la fabricación de productos y servicios que se vendan a nivel doméstico. A cambio de eso, las empresas de Japón, Alemania, el Reino Unido y otros países compiten con las organizaciones estadounidenses en su propio terreno, así como en el extranjero. El interés en los negocios internacionales en la actualidad es más grande que nunca.

Propósito de este capítulo

Este capítulo explora la forma en que los gerentes diseñan la organización para el entorno internacional. Empezamos analizando algunas de las motivaciones para una expansión internacional, las etapas típicas del desarrollo internacional y el uso de alianzas estratégicas como un medio para lograr la expansión internacional. Después, en el capítulo se estudian los enfoques de la estrategia global y la aplicación de varios diseños estructurales para lograr una ventaja global. Más adelante hablamos de algunos desafíos específicos a los que se enfrentan las organizaciones globales, de los mecanismos para abordarlos y de las diferencias culturales que influyen en el enfoque de la organización al diseño y la administración de una empresa global. Por último, el capítulo estudia el *modelo transnacional*, un tipo de organización global que logra altos niveles de las varias capacidades necesarias para tener éxito en un entorno internacional complejo y volátil.

INGRESO AL TERRENO GLOBAL

Hace apenas unas pocas décadas, muchas empresas se podían permitir el lujo de ignorar el entorno internacional. En la actualidad, el número de empresas que hacen negocios a escala global se está incrementando y la preocupación por las fronteras nacionales está disminuyendo, como se refleja en la frecuencia de la participación extranjera a nivel de la alta gerencia. Catorce de las 100 empresas de *Fortune* en la actualidad están administradas por CEO extranjeros. Citigroup nombró CEO a Vikram S. Pandit, nacido en India, el líder supremo de Alcoa nació en Marruecos y un nativo de Australia está al frente de Dow Chemical.[3] La tendencia también se ve en otros países. Howard Stringer, nacido en Gales, fue nombrado el primer CEO no japonés de Sony en 2004 y Nancy McKinstry es la primera estadounidense en estar al frente de Wolters Kluwer, la editorial holandesa.[4]

¿Por qué la experiencia global en el nivel superior se ha convertido en algo tan importante para las organizaciones? Porque el mundo se está desarrollando rápidamente para convertirse en un terreno global unificado y algunas empresas necesitan líderes de primera que tengan una perspectiva global. La sección "BookMark" habla de algunos de los factores que contribuyen a nuestro mundo cada vez más interconectado y de la forma en que esta interconexión afecta a las organizaciones. Los extraordinarios avances en las comunicaciones, la tecnología y la transportación han creado un nuevo panorama altamente competitivo. Los productos se pueden fabricar y vender en cualquier parte del mundo, las comunicaciones son instantáneas y los ciclos de vida del desarrollo del producto son cada vez más cortos. Ninguna empresa está aislada de la influencia global. Algunas de las llamadas grandes empresas estadounidenses, como Coca-Cola, IBM, McDonald's y Procter & Gamble dependen de las ventas internacionales para una considerable porción de sus ventas y utilidades. Yum! Brands, propietaria de Pizza Hut, Taco Bell, KFC y Long John Silver's obtienen 55% de sus utilidades del extranjero y los gerentes esperan que esa cifra aumente a 70% en el transcurso de una década.[5] Por otra parte, las organizaciones en otros países buscan clientes en Estados Unidos. Kihn Do Foods Corporation opera restaurantes de comida rápida en Filipinas, Singapur y Corea del Sur, así como en Vietnam y los gerentes están fijando su mirada en los mercados de Gran Bretaña y de Estados Unidos. La empresa rusa Lukoil tiene cientos de gasolineras en Nueva Jersey y Pennsylvania y planea una expansión adicional. Las principales empresas de servicios de tecnología en India obtienen de 60% a 70% de sus ventas en Estados Unidos, mientras que IBM, cuyas oficinas están en Armonk, Nueva York, obtiene más o menos el mismo porcentaje de sus ingresos del extranjero.[6]



BokkMark 6.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)



The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century
Por Thomas L. Friedman

El terreno de juego de la competencia global se está nivelando. ¿Qué tan rápido ocurre la globalización? El columnista del *New York Times*, Thomas L. Friedman, tres veces ganador del premio Pulitzer, empezó a trabajar en la segunda edición de su libro, *The World Is Flat*, que ha sido un éxito de ventas, y acababa de salir de la imprenta la primera edición. Sin embargo, Friedman asegura que las fuerzas que están causando esta acelerada fase de la globalización en realidad se iniciaron a finales del siglo pasado.

¿QUÉ HACE AL MUNDO PLANO?

Friedman describe 10 fuerzas que hacen plano el mundo, las cuales denomina flatteners (aplanadores). Muchas de estas fuerzas están directa e indirectamente relacionadas con la tecnología avanzada e incluyen:

- *Software del flujo de trabajo*. Una increíble variedad de software permite que las computadoras se comuniquen fácilmente unas con otras. Eso es lo que hace posible que una empresa como el estudio de películas de dibujos animados Wild Brain haga películas con empleados de un equipo de producción dispersos por todo el mundo, o que las fábricas de aviones Boeing automáticamente les vuelvan a surtir partes a los consumidores globales. Eso significa que las empresas pueden crear oficinas virtuales globales, o transferir parte de sus operaciones a quienquiera que pueda desempeñar el trabajo en una forma mejor y más eficiente, no importa en qué país este ubicado.
- *Cadena de suministro*. El software del flujo de trabajo también mejora la cadena de suministro, es decir, la colaboración horizontal entre proveedores, minoristas y clientes que se convirtió en un fenómeno en la década de 1990. A su vez, mientras mayor es el número de cadenas de suministro que crecen y proliferan, más plano se vuelve el mundo. La cadena de suministro obliga a la adopción de estándares y tecnologías comunes entre las empresas, de manera que cada eslabón puede interactuar en forma impecable.
- *Los esteroides*. Friedman se refiere a una variedad de nuevas técnicas como esteroides, "debido a que están amplificando y turbocargando a todos los demás aplanadores". Tal vez el elemento más significativo es la revolución inalámbrica, que permite que usted "tome lo que se ha digitalizado, lo haga virtual y personal, y desde cualquier parte". Como dice Alan Cohen, vicepresidente senior de Airspace, "Ahora su escritorio va a donde usted vaya. Y mientras mayor sea el número de personas que tenga la capacidad de incluir y obtener información de cualquier parte a otra con mayor rapidez, más desaparecerán las barreras para la competencia y la comunicación".

CÓMO BENEFICIARSE CON UN MUNDO PLANO

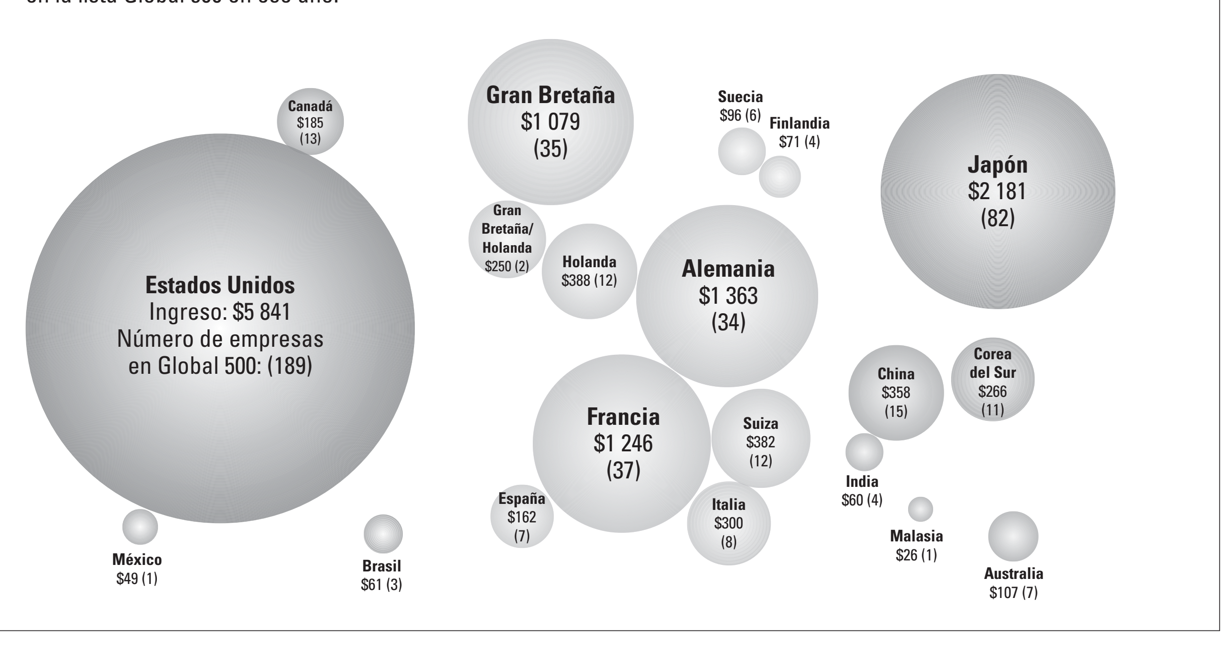
Un mundo más plano e interconectado significa que los empleados y las organizaciones pueden competir con más éxito que nunca, cualquiera que sea su tamaño y en dondequiera que estén ubicadas. Pero los beneficios de un mundo más plano no son automáticos. Friedman ofrece estrategias para la forma en que las empresas se pueden alinear con la nueva realidad de la globalización. Les advierte a las empresas estadounidenses (y a los empleados) que deben aceptar la idea de que ya no habrá algo así como una empresa o un empleo estadounidenses. En un mundo plano, las mejores empresas son las que mejor colaboran.

The World Is Flat, de Thomas L. Friedman, publicado por Farrar, Straus & Giroux.

Motivaciones para la expansión global

Las fuerzas económicas, tecnológicas y competitivas se han combinado para impulsar a las empresas de un enfoque doméstico a uno global. La importancia del entorno global para las organizaciones actuales se refleja en la economía global cambiante. Como un indicador, la lista Global 500 de la revista *Fortune*, las 500 empresas más grandes del mundo por sus ingresos, muestra que el poder económico se difunde a lo largo de una amplia escala global. En la figura 6.1 cada círculo representa las ventas totales de las 500 empresas globales en cada país. Aunque Estados Unidos contabiliza la mayor parte de los ingresos de estas 500 globales, un número de países menos desarrollados está creciendo con solidez. Por ejemplo, China tenía 15 empresas en la lista Global 500 en 2003, el año en que *Fortune* produjo esa gráfica, en comparación con sólo 3 empresas 10 años antes. Desde entonces, China se ha vuelto todavía más fuerte, con 29 empresas en la lista

FIGURA 6.1
La economía global según se refleja en la lista Global 500 de Fortune



de Global 500 de 2008. La importancia de Japón, por otra parte, sigue disminuyendo, de 149 empresas en 1993 a 82 en 2003 y todavía más, a 74 en 2008.[7]

A medida que el poder sigue cambiando, las organizaciones están considerando la participación en los negocios globales como una necesidad. De hecho, en algunas industrias, una empresa sólo puede tener éxito si triunfa a una escala global. En general, son tres los factores principales que motivan a las empresas para una expansión a nivel internacional: economías de escala, economías de alcance y factores de producción de costo bajo.[8]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Considerar la creación de una presencia internacional para lograr economías de escala, explotar las economías de alcance, u obtener factores de producción escasos o de costo bajo, como mano de obra y materia prima.

Economías de escala. La creación de una presencia global amplía la escala de operaciones de una organización, permitiéndole que realice **economías de escala**. La tendencia hacia las organizaciones grandes se produjo inicialmente debido a la Revolución Industrial, que creó una presión en muchas industrias para que contaran con fábricas más grandes que pudieran capturar los beneficios de las economías de escala ofrecidas por las nuevas tecnologías y los nuevos métodos de producción. Mediante la producción en gran volumen, esos gigantes de la industria podían lograr el costo más bajo posible por unidad de producción. Sin embargo, para muchas empresas, los mercados domésticos ya no proporcionaban el alto nivel de ventas necesario para mantener el volumen suficiente para lograr las economías de escala. Por ejemplo, en una industria como la manufactura de automóviles, una empresa necesitaría una parte considerable del mercado doméstico para lograr economías de escala. Por consiguiente, una organización como Ford Motor Company se ve obligada a volverse internacional con el fin de sobrevivir. Las economías de escala también permiten que las empresas obtengan de los proveedores descuentos por volumen, lo que reduce los costos de producción de la organización.

Economías de alcance. Un segundo factor es el mejor potencial para explotar las **economías de alcance**. *Alcance* se refiere al número y la variedad de productos y servicios que ofrece una empresa, así como al número y la variedad de regiones, países y mercados a los que atiende. El hecho de tener una presencia en múltiples países proporciona un poder de marketing y una sinergia, en comparación con la empresa del mismo tamaño que tiene presencia en menos países. Por ejemplo, una agencia de publicidad con presencia en varios mercados globales gana ventaja competitiva atendiendo a las grandes empresas dispersas por todo el mundo. O consideremos el caso de McDonald's, que debe obtener bolsitas de salsa catsup y sauce casi idénticas para sus restaurantes en todo el mundo. Un proveedor que tiene una presencia en cada país al que sirve McDonald's tiene una ventaja, debido a que le proporciona beneficios de costo, consistencia y conveniencia a McDonald's, que no tiene que tratar con varios proveedores locales en cada país. Transmatic Manufacturing Co., ubicada en Holland, Michigan, proporciona partes de metal de alta precisión a empresas como Motorola y Delphi Corp. Cuando Transmatic empezó a perder sus contratos con proveedores en China, en donde las grandes empresas estadounidenses tenían instalaciones de manufactura, el propietario, P. J. Thompson, decidió dar el salto internacional. "Mis clientes son multinacionales y quieren que yo también sea multinacional", dice Thompson.[9]

Las economías de alcance también pueden incrementar el poder de mercado de una empresa, en comparación con los competidores, debido a que la empresa desarrolla un conocimiento más extenso de los factores culturales, sociales, económicos y otros que afectan a sus clientes en diversas ubicaciones y puede proporcionar productos y servicios especializados para satisfacer esas necesidades.

Factores de producción de bajo costo. La tercera fuerza importante en la expansión global se relaciona con los **factores de producción**. Una de las primeras motivaciones y todavía una de las más poderosas, para que las empresas estadounidenses inviertan en el extranjero es la oportunidad de obtener materia prima, mano de obra y otros recursos al costo más bajo que sea posible. Desde hace largo tiempo, las organizaciones han recurrido al extranjero para obtener materia prima que era escasa o no estaba disponible en sus países. Por ejemplo, a principios del siglo xx, las empresas fabricantes de neumáticos iban al extranjero para desarrollar plantaciones de caucho con el fin de suministrarle neumáticos a la creciente industria automotriz estadounidense. En la actualidad, los productores de papel como Weyerhaeuser y U. S. Paper Co., obligados por las preocupaciones ambientales a buscar nuevas maderas en el extranjero, administran millones de acres en tres granjas en Nueva Zelanda y en otras áreas.[10]

Numerosas empresas también recurren a otros países como una fuente de mano de obra económica. La manufactura textil en Estados Unidos ahora es prácticamente inexistente, a medida que las empresas realizan por outsourcing la mayor parte de la producción en Asia, América Latina y el Caribe, en donde los costos de mano de obra y de suministros son mucho más bajos. Las empresas relacionadas con la industria aeroespacial construyen fábricas en México, donde obtienen una mano de obra más económica y regulaciones gubernamentales favorables. Los fabricantes estadounidenses de juguetes, artículos de electrónica de consumo y otros bienes transfieren el trabajo a China y otros países en donde los sueldos son bajos. Los fabricantes de muebles no tapizados siguen con rapidez el mismo patrón. Las empresas cierran sus plantas en Estados Unidos e importan muebles de madera de alta calidad de China, en donde es posible contratar hasta 30 ebanistas al mismo costo de uno en Estados Unidos.[11] Pero la tendencia no se limita a la manufactura. Por ejemplo, un número creciente de empresas de servicio en India editan software, desempeña puestos de consultoría, integra soluciones para oficinas no abiertas al público y se encarga del apoyo técnico para algunas de las corporaciones más grandes en Estados Unidos y desempeñan el trabajo a un precio 40% menor que las empresas estadounidenses comparables.[12]

Otras corporaciones se han internacionalizado en busca de costos de capital más bajos, fuentes de energía económicas, restricciones gubernamentales reducidas y otros factores que reducen los costos totales de producción de la empresa. Las empresas pueden ubicar sus instalaciones en cualquier parte que tenga más sentido económico en términos de la educación necesaria de los empleados y los niveles de capacidad, de costos de mano de obra y de materia prima y de otros factores de producción. Las empresas como Yahoo! y Google, por ejemplo, no pueden encontrar en Estados Unidos la capacidad intelectual que necesitan, de manera que están creando instalaciones de investigación y desarrollo en India, para aprovechar a los trabajadores altamente capacitados.[13] Los fabricantes automotrices como Toyota, BMW, General Motors y Ford han construido plantas en Sudáfrica, Brasil y Tailandia, en donde por lo general obtienen costos considerablemente más bajos para factores tales como terreno, agua y electricidad.[14] Las empresas extranjeras también ingresan a Estados Unidos para obtener circunstancias favorables. Kalexsyn, una pequeña empresa química de investigación en Kalamazzo, Michigan, hace alrededor de 25% de sus negocios con empresas de biotecnología de Europa Occidental, que necesitan un alto nivel de calidad en lugar de precios bajos.[15] Honda y Toyota de Japón, Samsung Electronics de Corea del Sur y Novartis, la compañía suiza de medicamentos, han construido plantas o centros de investigación en Estados Unidos, con el fin de aprovechar la ventaja de los incentivos fiscales, de encontrar trabajadores capacitados, o de estar más cerca de sus principales clientes y proveedores.[16]

Etapas del desarrollo internacional

Ninguna empresa se puede convertir en un gigante global de la noche a la mañana. Los gerentes deben adoptar conscientemente una estrategia para el desarrollo y el crecimiento globales. Las organizaciones ingresan a los mercados extranjeros en una variedad de formas y siguen diversas trayectorias. Sin embargo, el cambio de una empresa doméstica a una global por lo general ocurre por medio de las etapas de desarrollo, como se muestra en la figura 6.2.[17] En la etapa uno, la **etapa doméstica**, la empresa está domésticamente orientada, pero los gerentes están conscientes del entorno global y desean considerar una participación extranjera inicial para ampliar el volumen de producción y obtener economías de escala. El potencial de mercado es limitado y se encuentra principalmente en el país doméstico. La estructura de la empresa es doméstica, por lo general funcional o divisional y las ventas extranjeras iniciales se manejan a través de un departamento de exportación. Los detalles de fletes, problemas del cliente y divisas los manejan personas ajenas a la empresa.

FIGURA 6.2
Las cuatro etapas de la evolución internacional

	I. Doméstica	II. Internacional	III. Multinacional	IV. Global
Orientación estratégica	Domésticamente orientada	Orientada a las exportaciones, multidoméstica	Multinacional	Global
Etapa del desarrollo	Participación extranjera inicial	Posicionamiento competitivo	Explosión	Global
Estructura	Estructura doméstica más departamento de exportaciones	Estructura doméstica más división internacional	Producto geográfico a nivel mundial	Matricial, transnacional
Potencial de mercado	Moderado, en su mayor parte doméstico	Grande, multidoméstico	Muy grande, multinacional	Todo el mundo

Fuente: Basada en Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed. (Cincinnati, Ohio: Sout-Western, 2002), 8-9; y Theodore T. Herbert, “Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective”, *Academy of Management Review* 9 (1984), 259-271.

En la etapa dos, la **etapa internacional**, la empresa toma en serio las exportaciones y empieza a pensar a nivel multidoméstico. **Multidoméstico** significa que los aspectos competitivos en cada país son independientes de los de otros países; la empresa trata con todos los países en forma individual. El interés es en el posicionamiento competitivo internacional, comparado con otras empresas en la industria. En este punto, una división internacional reemplaza al departamento de exportaciones y se contrata a especialistas para que manejen las ventas, el servicio y el almacenamiento en el extranjero. Se identifica a múltiples países como mercados potenciales. Por ejemplo Purafil, una pequeña empresa con oficinas corporativas en Doraville, Georgia, vende filtros de aire que eliminan la contaminación y limpian el aire en 50 países diferentes. Aun cuando Purafil es una empresa pequeña, tiene contratos con empresas de ventas independientes en los diversos países, quienes conocen los mercados y la cultura locales.[18] La empresa empezó a exportar por primera vez a principios de la década de 1990 y en la actualidad obtiene 60% de sus ingresos del extranjero.

En la etapa tres, la **etapa multinacional**, la empresa tiene una vasta experiencia en varios mercados internacionales y ha establecido instalaciones de marketing, manufactura o investigación y desarrollo en varios países extranjeros. La organización obtiene un gran porcentaje de sus ingresos de las ventas fuera del país doméstico. Ocurre un crecimiento explosivo a medida que cobran fuerza las operaciones internacionales y la empresa tiene unidades de negocios dispersas por todo el mundo, junto con proveedores, fabricantes y distribuidores. Algunos ejemplos de empresas que se encuentran en la etapa multinacional incluyen a Siemens de Alemania, Sony de Japón y Coca-Cola de Estados Unidos. Wal-Mart, aun cuando es la empresa más grande del mundo, apenas está avanzando hacia la etapa multinacional con sólo 22% de las ventas procedente de negocios internacionales en el ejercicio fiscal 2006 (las cifras más recientes disponibles). Sin embargo, las ventas internacionales son la parte de más rápido crecimiento del negocio del gigante minorista.[19]

La cuarta y última etapa es la **etapa global**, que significa que la empresa trasciende más allá de cualquier país. El negocio no es simplemente una colección de industrias domésticas; más bien, las subsidiarias están eslabonadas hasta el punto en que el posicionamiento competitivo en un país influye significativamente en las actividades en otros países.[20]. Las **empresas globales** verdaderamente ya no piensan en sí mismas como si tuvieran un solo país doméstico y, de hecho, las han llamado *corporaciones apátridas*.[21] Esto representa una nueva e impresionante evolución de la empresa multinacional de las décadas de 1960 y 1970. Por ejemplo, el CEO de Thomson SA, la empresa de medios digitales, comenta que no quiere que las personas piensen en la empresa como si tuviera su sede en algún lugar particular.[22]

Las empresas globales operan en una forma verdaderamente global y el mundo es su mercado. Las empresas globales como Nestlé, Royal Dutch/Shell, Unilever y Matsushita Electric pueden operar en más de 100 países. El problema estructural de mantener unido este vasto complejo de subsidiarias dispersas por todo el mundo es inmenso. La estructura organizacional de las empresas globales puede ser en extremo compleja y a menudo evoluciona hacia un modelo matricial internacional o transnacional, que se analizará más adelante en el capítulo.

Expansión global por medio de alianzas estratégicas internacionales

Una de las formas más populares en que las empresas se involucran en operaciones internacionales es por medio de alianzas estratégicas internacionales. Las empresas en industrias altamente dinámicas, como las de medios y entretenimiento, productos farmacéuticos, biotecnología y software podrían tener cientos de esas relaciones.[23]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Desarrollar alianzas estratégicas internacionales, como licenciamiento, joint ventures, sociedades y consorcios, en formas rápidas y económicas, para involucrarse en las ventas y las operaciones internacionales.

Las alianzas típicas incluyen licenciamiento, joint ventures (empresas conjuntas) y consorcios.[24] Por ejemplo, cuando se ingresa a nuevos mercados, en particular en áreas del mundo que están en vías de desarrollo, los minoristas como Saks Fifth Avenue y Barneys New York limitan sus riesgos otorgando licencias con su nombre a socios extranjeros. Por ejemplo, Saks ha otorgado licencias en Riyadh y Dubai, Arabia Saudita y México, y Barneys tiene una tienda con licencia en Japón. Ambas empresas, así como otros grandes almacenes con base en Estados Unidos, en la actualidad hacen una poderosa presión internacional en vista de las ventas bajas y de una rígida competencia en Estados Unidos.[25] Una **joint venture** es una entidad separada creada con dos o más empresas activas como patrocinadoras. Este enfoque es popular para compartir los costos de desarrollo y producción y penetrar en nuevos mercados. Las joint ventures pueden ser con clientes, o con competidores.[26] Las empresas competidoras como Sprint, Deutsche Telecom y Telecom France cooperan unas con otras y con varias empresas más pequeñas en una joint venture que sirve a las necesidades de telecomunicaciones de corporaciones globales en 65 países.[27] Navistar International Corporation, con base en Warrenville, Illinois, formó una joint venture con su rival Mahindra & Mahindra Ltd., un fabricante de equipo en India, que está creciendo rápidamente, para fabricar camiones y autobuses para exportación.[28] Y Wal-Mart espera lograr una posición firme en el complejo mercado, pero de rápido crecimiento de India, mediante una joint venture con Bharti Enterprises, para establecer Bharti Wal-Mart Private Limited.[29]

Las empresas a menudo buscan joint ventures para aprovechar el conocimiento que tiene un socio de los mercados locales, lograr ahorros en los costos de producción por medio de economías de escala, compartir puntos fuertes tecnológicos complementarios, o distribuir nuevos productos y servicios a través de los canales de distribución de otro país. Otro enfoque cada vez mayor es que las empresas se involucren en **consorcios**, grupos de empresas independientes, como proveedores, clientes e incluso competidores, que se unen para compartir capacidades, recursos, costos y el acceso a los mercados de los demás.[30] Los consorcios a menudo se utilizan en otras partes del mundo, como la familia de corporaciones *keiretsu* en Japón. En Corea, esos arreglos de entrelazar a las empresas se llaman *chaebol*.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA PARA AJUSTARLA A LA ESTRATEGIA GLOBAL

Como se menciona en el capítulo 3, la estructura de una organización se debe ajustar a su situación, proporcionando un procesamiento de información suficiente para la coordinación y el control, al mismo tiempo que enfoca a los empleados en funciones, productos o regiones geográficas específicas. El diseño de la organización para las empresas internacionales sigue una lógica similar, con un interés especial en las oportunidades estratégicas locales frente a las globales.

Modelo para las oportunidades globales frente a las locales

Cuando las organizaciones se aventuran en un terreno internacional, los gerentes tratan de formular una estrategia global congruente que proporcione una sinergia entre las operaciones a nivel mundial, con el propósito de lograr metas organizacionales comunes. Un dilema al que se enfrentan es elegir entre hacer hincapié en la **estandarización** global o una capacidad de respuesta nacional. Los gerentes deben decidir si quieren que cada afiliada global actúe en forma autónoma o si las actividades se deben estandarizar a nivel de todos los países. Estas decisiones se reflejan en la elección entre una *globalización* frente a una estrategia global *multidoméstica*.

La **estrategia de globalización** significa que el diseño del producto, la manufactura y la estrategia de marketing están estandarizadas en todo el mundo.[31] Por ejemplo, los japo-

neses les quitaron negocios a las empresas canadienses y estadounidenses desarrollando productos similares de alta calidad y bajo costo para todos los países. Las empresas canadienses y estadounidenses incurrieron en costos más altos al ajustar los productos a las necesidades de países específicos. Black & Decker se volvió mucho más competitiva a nivel internacional cuando estandarizó su línea de herramientas eléctricas manuales. Otros productos, como Coca-Cola, son naturales para la globalización, debido a que sólo es necesario ajustar la publicidad y el marketing para las diferentes regiones. En general, los servicios son menos adecuados para la globalización, debido a que las diferentes costumbres y hábitos a menudo requieren un enfoque diferente para proporcionar el servicio. Eso fue parte del problema de Wal-Mart en el mercado de Corea del Sur. El minorista siguió utilizando exhibidores y estrategias de marketing al estilo occidental, mientras que los exitosos minoristas surcoreanos crearon exhibidores de colores brillantes que atraían las miradas y contrataron a empleados para que promovieran sus bienes utilizando megáfonos y aplaudiendo. De manera similar, Wal-Mart falló en Indonesia, en donde cerró sus tiendas después de sólo un año. A los clientes no les agradaban las luces brillantes, las tiendas demasiado organizadas y, debido a que no estaba permitido el regateo, percibían como excesivo el precio de los bienes.[32]

Otras empresas también han comenzado a alejarse de una estrategia de globalización estricta. Los cambios sociales y económicos, como un contragolpe dirigido a las grandes corporaciones globales, han impulsado a los consumidores a interesarse menos en las marcas globales y más en favor de productos que tienen un atractivo local.[33] Sin embargo, una estrategia de globalización puede ayudar a una organización de manufactura a cosechar eficiencias de economía de escala, introduciendo productos en todo el mundo con mayor rapidez, coordinando los precios y eliminando las instalaciones que se traslapan. Al compartir la tecnología, el diseño, los proveedores y los estándares de manufactura en todo el mundo en una operación automotriz global coordinada, Ford ahorró 5 000 millones de dólares durante los tres primeros años.[34]. De manera similar, Gillette Company, que fabrica productos para el aseo personal, como el sistema de afeitado Mach3 para hombres y la rasuradora Venus para mujeres, cuenta con grandes instalaciones de manufactura que utilizan proveedores y procesos comunes para fabricar productos cuyas especificaciones técnicas están estandarizadas en todo el mundo.[35]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **La única forma en que una organización puede esperar razonablemente tener éxito en diferentes países es adaptar sus productos y servicios para que se ajusten a los intereses, preferencias y valores locales en cada país.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Sucede que las personas en todo el mundo a menudo desean productos y servicios que están ajustados a sus necesidades e intereses locales y muchas organizaciones son bastante exitosas al responder a las demandas del mercado local. Sin embargo, otras organizaciones internacionales logran ventajas competitivas utilizando el mismo diseño del producto y las mismas estrategias de marketing en diversos países en todo el mundo.

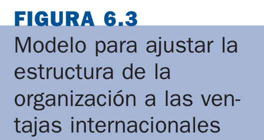
Una **estrategia multidoméstica** significa que la competencia en cada país se maneja independiente de la competencia en otros países. Por consiguiente, dicha estrategia fomentaría que el diseño del producto, el ensamblaje y el marketing se ajustaran a las necesidades específicas de cada país. Algunas empresas han encontrado que sus productos no prosperan sólo en un mercado global. Por ejemplo, las personas en diferentes países tienen distintas expectativas en lo concerniente a productos para el cuidado personal, como desodorantes o dentífricos. Muchas personas en algunas partes de México utilizan

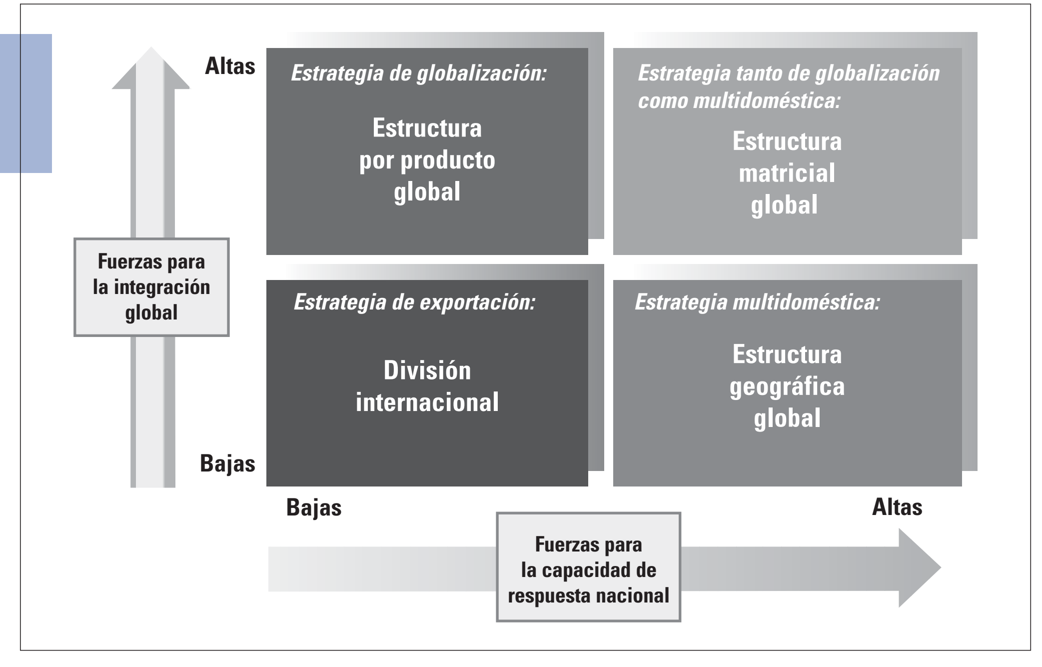
detergente de lavandería para lavar los platos. Las compañías de productos alimenticios como Kraft han descubierto que deben adaptar sus galletas a diferentes mercados. Las galletas Oreo de Kraft, las de mayor venta en Estados Unidos, no se vendían bien en China, hasta que la empresa las reformuló para que se ajustaran a los gustos locales. Ahora son las de mayor venta en ese país también.[36]

Los diseños de diferentes organizaciones globales también son más adecuados a la necesidad, ya sea de una estandarización global o de una capacidad de respuesta a nivel nacional. Las recientes investigaciones de más de 100 empresas internacionales con sede en España han proporcionado un respaldo adicional para la conexión entre la estructura internacional y el enfoque estratégico.[37]. El modelo en la figura 6.3 muestra la forma en que el diseño de las organizaciones y la estrategia internacional se ajustan a las necesidades del entorno.[38]

Las empresas se pueden caracterizar por si sus líneas de productos y servicios tienen el potencial para la globalización, lo que se traduce en ventajas por medio de una estandarización mundial. Las empresas que venden productos o servicios similares en muchos países tienen una estrategia de globalización. Por otra parte, algunas empresas tienen productos y servicios apropiados para una estrategia multidoméstica, lo que significa ventajas del país local mediante la diferenciación y el ajuste para satisfacer las necesidades globales.

Como lo indica la figura 6.3, cuando las fuerzas tanto de la estandarización global como de la capacidad de respuesta nacional en muchos países son bajas, la simple utilización de una división internacional con la estructura doméstica es una forma apropiada de manejar los negocios internacionales. Sin embargo, para algunas industrias las fuerzas tecnológicas, sociales o económicas pueden crear una situación en la cual la venta de productos estandarizados en todo el mundo proporciona una base para la ventaja competitiva. En esos casos, es apropiada una estructura global por producto. Esta estructura proporciona a los gerentes de producto la autoridad para manejar sus líneas sobre una base global y permite que la empresa aproveche un mercado global unificado. En otros casos, las empresas pueden ganar ventajas competitivas por medio de una capacidad de respuesta nacional, es decir, responder a las necesidades únicas en los varios países en


FIGURA 6.3
Modelo para ajustar la estructura de la organización a las ventajas internacionales



Fuente: Roderick E. White y Thomas A. Poynter, "Organizing for Worldwide Advantage", *Business Quarterly* (verano de 1989), 84-89. Adaptada con autorización de *Business Quarterly*, publicada por the Western Business School, the University of Wertern Ontario, Londres, Ontario, Canadá.

donde hacen negocios. Para esas empresas, es apropiada una estructura geográfica mundial. Cada país o región contará con subsidiarias que modifiquen los productos y servicios para que se ajusten a esa localidad. Una buena ilustración es la firma de publicidad Ogilvy & Mather, que divide sus operaciones en cuatro regiones geográficas principales, debido a que es necesario modificar los enfoques publicitarios para que se ajusten a los gustos, preferencias, valores culturales y regulaciones gubernamentales en diferentes partes del mundo.[39] Con frecuencia se recurre a niños para anunciar productos en Estados Unidos, pero este enfoque en Francia es contra la ley. Las afirmaciones competitivas de los productos rivales que se ven con regularidad en la televisión estadounidense violarían las regulaciones gubernamentales en Alemania.[40]

En muchos casos, las empresas deben responder simultáneamente a las oportunidades tanto locales como globales, en cuyo caso se puede utilizar la estructura matricial global. Tal vez será necesario estandarizar globalmente parte de la línea de productos y las otras partes se pueden ajustar a las necesidades de los países locales. Analicemos con más detalle cada una de las estructuras que se muestran en la figura 6.3.

División internacional

A medida que las empresas exploran oportunidades internacionales, por lo general comienzan con un departamento de exportaciones que crece hasta convertirse en una

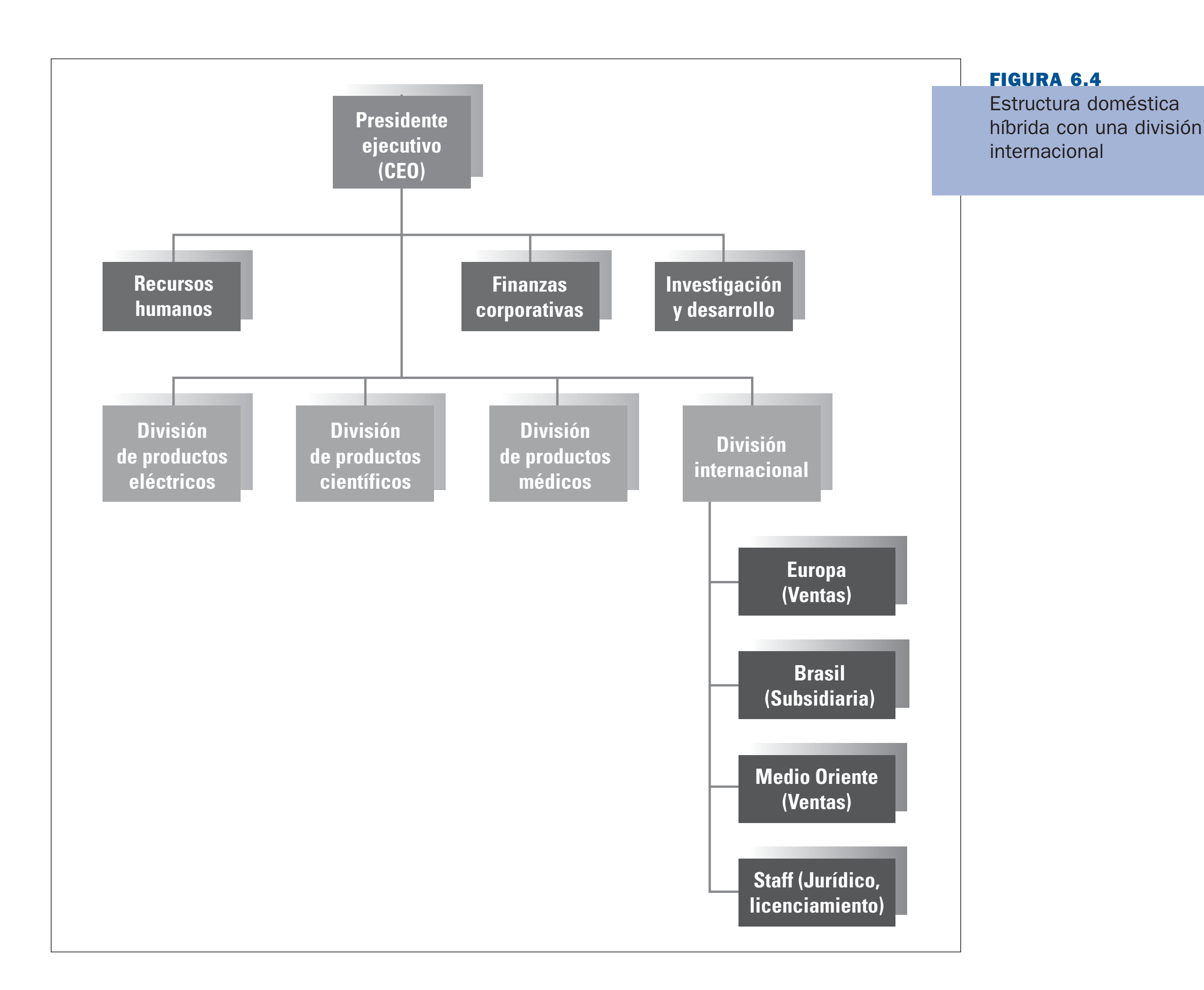


FIGURA 6.4
Estructura doméstica híbrida con una división internacional

división internacional. La división internacional tiene una posición igual a la de otros departamentos o divisiones importantes dentro de la empresa y se muestra en la figura 6.4. Mientras que las divisiones domésticas están organizadas a lo largo de líneas funcionales o de producto, la división internacional está organizada conforme a los intereses geográficos, como se muestra en la figura. La división internacional tiene su jerarquía para el manejo de los negocios (licenciamiento, joint ventures) en varios países, vendiendo los productos y servicios creados por las divisiones domésticas, abriendo plantas subsidiarias y, en general, impulsando a la organización hacia operaciones internacionales más complejas.

Aun cuando las estructuras funcionales se utilizan a menudo a nivel doméstico, con menos frecuencia lo hacen para administrar un negocio a escala mundial.[41]. Las líneas de la jerarquía funcional extendidas por el mundo serían demasiado largas, de manera que se utiliza alguna forma de estructura por producto o geográfica para subdividir a la organización en unidades más pequeñas. Las empresas inician con un departamento internacional y, dependiendo de su estrategia, más adelante utilizan estructuras divisionales por producto o geográficas, o una matricial. Un estudio reveló que 48% de las organizaciones identificadas como líderes globales utiliza estructuras divisionales, mientras que 28% reportó que utilizaba estructuras matriciales.[42]

Estructura global divisional por producto

En una **estructura global por producto**, las divisiones de producto asumen la responsabilidad de las operaciones globales en su área específica. Es una de las estructuras más usuales, mediante la cual los gerentes tratan de alcanzar metas globales, debido a que proporciona una forma bastante directa de administrar de manera eficaz una variedad de negocios y productos en todo el mundo. Los gerentes en cada división de productos se pueden enfocar en la organización de las operaciones internacionales según lo consideren adecuado y dirigir la energía de los empleados hacia la serie única de problemas u oportunidades globales de su propia división.[43] Además, la estructura proporciona a los altos directivos en las oficinas corporativas una amplia perspectiva de la competencia, permitiendo que toda la corporación responda con mayor rapidez a un entorno global cambiante.[44]

Con una estructura global por producto, el gerente de cada división es responsable de planear, organizar y controlar todas las funciones de producción y distribución de sus productos para cualquier mercado en todo el mundo. Como se ve en la figura 6.3, la estructura global por producto funciona mejor cuando la empresa tiene oportunidades en todo el mundo para la producción y venta de productos estándar para todos los mercados, logrando así economías de escala y estandarización de las funciones de producción, marketing y publicidad.

Eaton Corporation ha utilizado una forma de estructura por producto a nivel mundial, como se muestra en la figura 6.5. En esta estructura, el grupo de componentes automotrices, el grupo industrial, etcétera, son responsables de la manufactura y venta de productos en todo el mundo. El vicepresidente de la división internacional es responsable de los coordinadores en cada región, incluidos un coordinador para Japón, Australia, Sudamérica y el norte de Europa. Los coordinadores encuentran formas de compartir las instalaciones y mejorar la producción y la entrega de todas las líneas de productos que se venden en sus regiones. Estos coordinadores cumplen con la misma función de los integradores, que se describen en el capítulo 3.

La estructura por producto es excelente para la estandarización de la producción y las ventas en todo el mundo, pero también tiene problemas. A menudo, las divisiones de productos no funcionan bien juntas, compitiendo en vez de cooperar en algunos países; y los gerentes de producto pueden ignorar a algunos países. La solución adoptada por Eaton Corporation de utilizar coordinadores en cada país, que tengan un rol claramente definido, es una forma excelente de superar esos problemas.

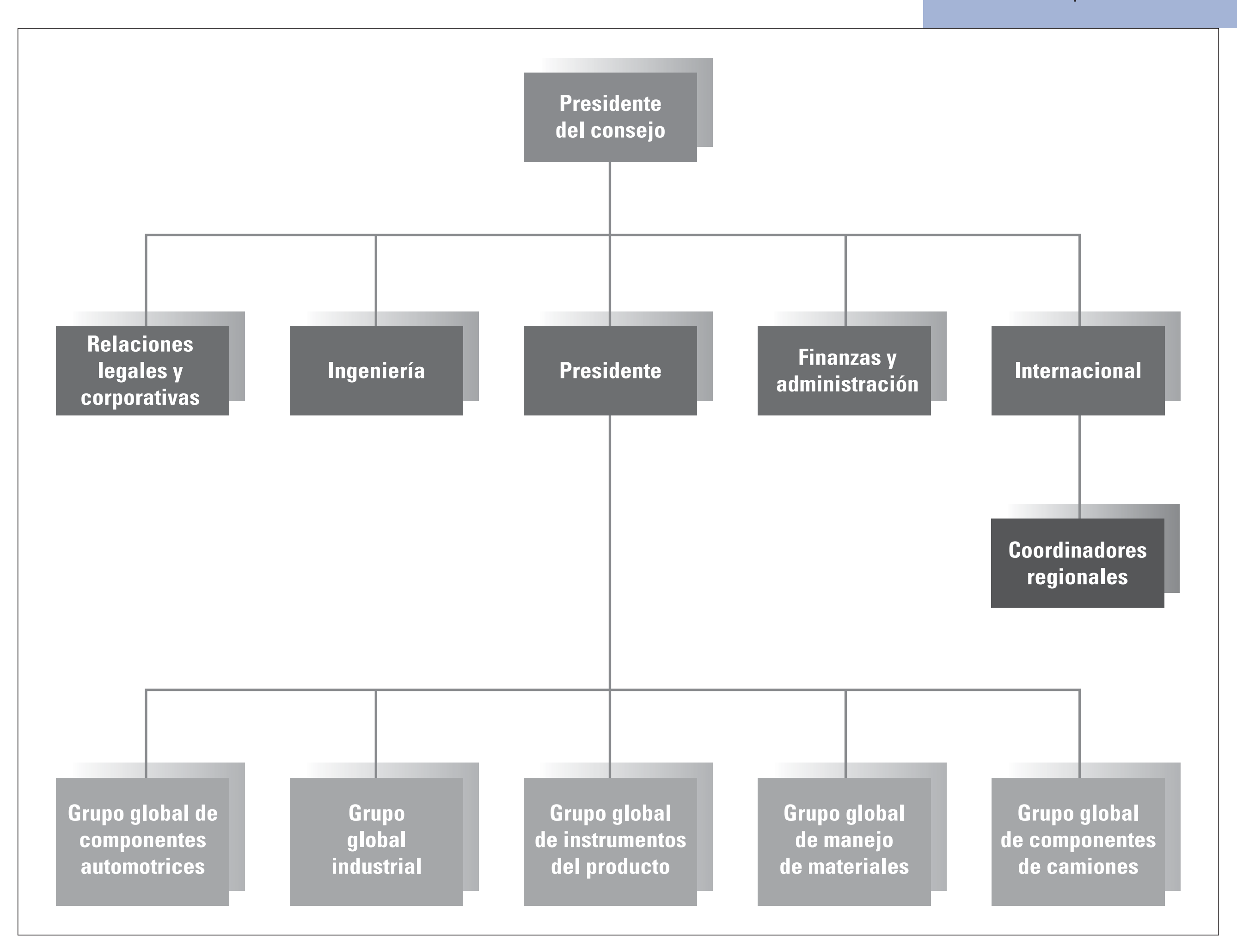


Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Elegir una estructura global por producto cuando la organización pueda lograr una ventaja competitiva mediante una estrategia de globalización (integración global). Elegir una estructura geográfica global cuando la empresa tenga ventajas con una estrategia multidoméstica (capacidad de respuesta nacional). Utilizar una división internacional cuando la empresa sea principalmente doméstica y sólo tenga algunas operaciones internacionales.

FIGURA 6.5
Estructura parcial global por producto utilizada por Eaton Corporation



Fuente: Basedo en *New Directions in Multinational Corporate Organization* (Nueva York: Business International Corp., 1981).

Estructura global por división geográfica

Una organización estructurada regionalmente es adecuada para las empresas que quieren hacer hincapié en la adaptación a las necesidades del mercado regional o local mediante una estrategia multidoméstica, como se mostró antes en la figura 6.3. La **estructura geográfica global** divide al mundo en regiones geográficas y cada una de ellas se reporta con el presidente ejecutivo (CEO). Cada división controla por completo las actividades funcionales en su área geográfica. Por ejemplo, Nestlé, con oficinas corporativas en Suiza, concede una gran importancia a la autonomía de los gerentes regionales que conocen la cultura local. Nestlé, la compañía de productos alimenticios de marca más grande del mundo, rechaza la idea de un solo mercado global y utiliza la estructura geográfica para enfocarse en las necesidades y la competencia locales en cada país. Los gerentes locales tienen la autoridad para hacer pruebas con los sabores, el empaque, el tamaño de las porciones y otros elementos, según lo consideren apropiado. Muchas de las 8 000 marcas de la empresa sólo están registradas en un país.[45]

Las empresas que utilizan este tipo de estructura han sido aquellas con líneas de productos maduras y tecnologías estables. Pueden encontrar una manufactura de costo bajo dentro de los países, así como satisfacer las diferentes necesidades entre los países para el marketing y las ventas. Sin embargo, varias tendencias de negocios y organizacionales han conducido a un incremento de la clase de empresas que utilizan las estructura geográfica global.[46] El crecimiento de las organizaciones de servicios ha superado al de las manufactureras durante varios años, y los servicios, por su naturaleza misma, deben ocurrir a un nivel local. Además, para enfrentarse a nuevas amenazas competitivas, muchas empresas de manufactura hacen hincapié en la capacidad de ajustar sus productos para satisfacer necesidades específicas, lo que requiere un mayor énfasis en la capacidad de respuesta local y regional. Todas las organizaciones están obligadas por los actuales desafíos competitivos y del entorno a desarrollar relaciones más estrechas con los clientes, lo que puede llevar a que las empresas cambien de estructuras basadas en el producto a estructuras con una base geográfica. Por ejemplo, IBM ha creado nuevas divisiones regionales para los mercados en desarrollo como Medio Oriente, Asia, América Latina, África y Europa Oriental. Sam Palmisano, el CEO, cree que el desarrollo de relaciones con gobiernos, servicios públicos y otras organizaciones en cada región es crucial para ayudar a IBM a ajustar su software y sus servicios a las necesidades de esos mercados emergentes y con una tecnología de información de rápido crecimiento.[47]

Los problemas con los que tropieza la alta gerencia al utilizar una estructura geográfica global resultan de la autonomía de cada división regional. Por ejemplo, es difícil hacer una planeación a escala global, como investigación y desarrollo de nuevos productos, debido a que cada división actúa para satisfacer sólo las necesidades de su región. Las nuevas tecnologías domésticas y los nuevos productos pueden ser difíciles de transferir a los mercados internacionales, debido a que cada región cree que sólo desarrollará lo que necesita. De la misma manera, es difícil introducir rápidamente los productos desarrollados en el extranjero en los mercados domésticos y a menudo hay una duplicidad de gerentes de línea y de staff entre las regiones. Debido a que las divisiones regionales actúan para satisfacer necesidades específicas en sus propias áreas, el control del seguimiento y del mantenimiento puede ser un verdadero problema. El siguiente ejemplo ilustra la forma en que los ejecutivos en Colgate-Palmolive superaron algunos de los problemas asociados con la estructura geográfica.

EN LA PRÁCTICA

Colgate-Palmolive Company

Durante varios años, Colgate-Palmolive Company, que fabrica y vende productos para el cuidado personal, el hogar y de especialidad, utilizó una estructura geográfica global como la que se muestra en la figura 6.6. Colgate tiene una larga y excelente historia de participación internacional y ha dependido de las divisiones regionales ubicadas en Norteamérica, Europa, América Latina, el Lejano Oriente y el Pacífico del Sur, para mantener su ventaja competitiva. Mucho más de la mitad de las ventas totales de la empresa se genera fuera de Estados Unidos.

El enfoque regional apoya los valores culturales de Colgate, que hacen hincapié en la autonomía individual, el espíritu emprendedor y la capacidad para actuar a nivel local. Cada presidente regional se reporta directamente con el presidente de operaciones y cada división tiene sus propias funciones de staff, como recursos humanos, finanzas, manufactura y marketing. Colgate manejó el problema de la coordinación entre las divisiones geográficas creando un *grupo de desarrollo de negocios internacionales*, que tiene la responsabilidad de la planeación a largo plazo de la empresa y de la coordinación y comunicación del producto a nivel mundial. Empleó a varios líderes de equipo de productos, muchos de ellos antiguos gerentes regionales con una vasta experiencia y conocimiento. Los líderes de producto son esencialmente coordinadores y asesores para las divisiones geográficas; no tienen ningún poder para dirigir, pero tienen la capacidad y el apoyo organizacional necesarios para ejercer una considerable influencia. La adición

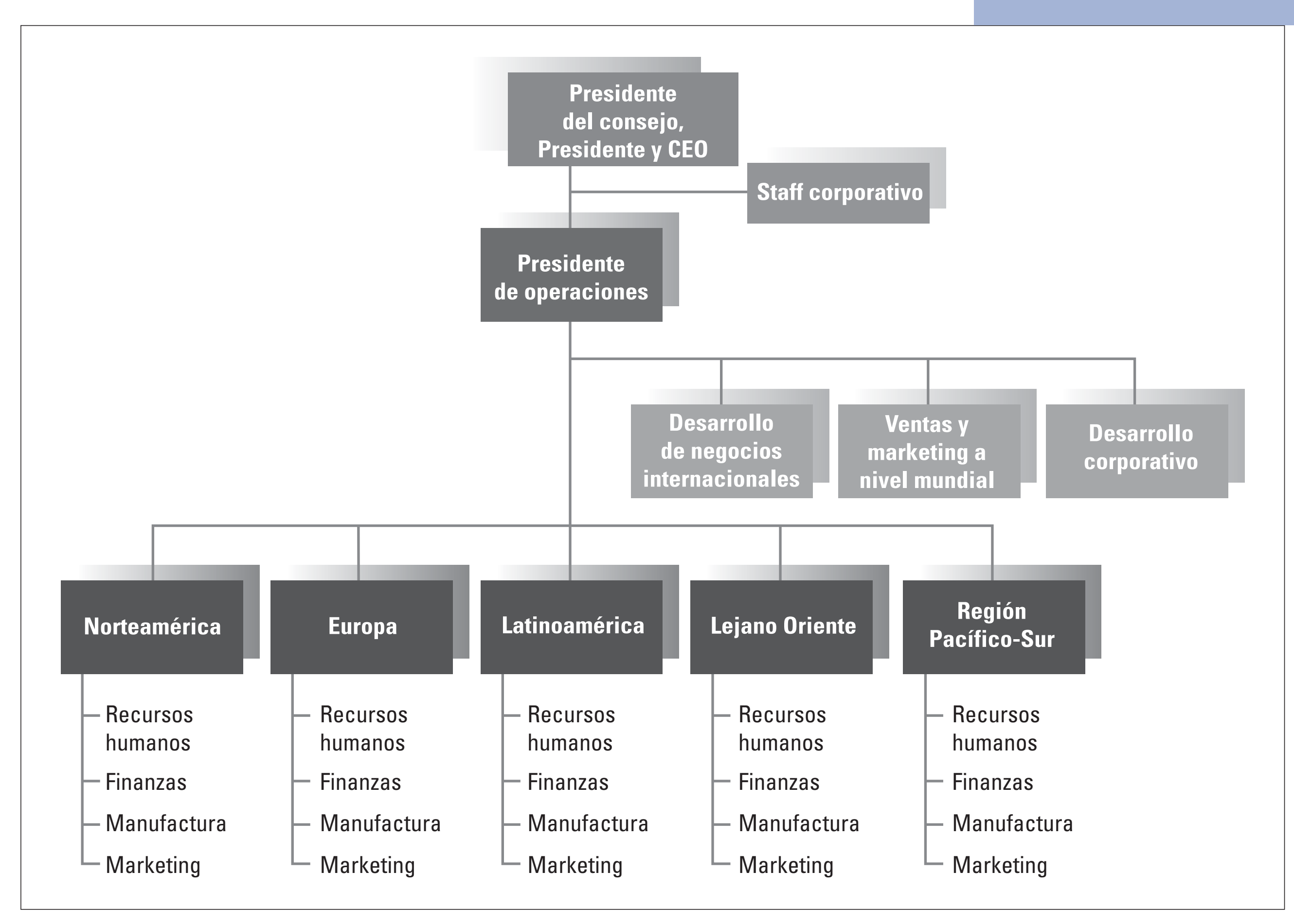
de este grupo de desarrollo de productos obtuvo rápidamente resultados positivos en términos de una introducción más rápida de los nuevos productos en todos los países y un marketing mejor y de costo más bajo.

El éxito del grupo de desarrollo de negocios internacionales impulsó a la alta gerencia de Colgate a añadir dos posiciones de coordinación adicionales, un *vicepresidente de desarrollo corporativo* para enfocarse en las adquisiciones y un *grupo de ventas y marketing a nivel mundial*, que coordina las iniciativas de ventas y marketing en todas las ubicaciones geográficas. Con la adición de esas posiciones a nivel mundial a la estructura, Colgate mantiene su enfoque en cada región y logra una coordinación global para la planeación total, las introducciones más rápidas del producto y un mejoramiento en la eficiencia de ventas y marketing.[48] ■

Estructura matricial global

Ya hemos estudiado la forma en que Eaton utilizó una estructura de división global por producto y encontró formas de coordinar a las divisiones en todo el mundo. Colgate-Palmolive utilizó una estructura global de división geográfica y encontró formas de coordinar a las regiones geográficas. Cada una de estas empresas hizo hincapié en una

FIGURA 6.6
Estructura geográfica global de Colgate-Palmolive Company



Fuente: Basada en Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Geographic Design* (Nueva York: The Conference Board, 1993), 30,

dimensión. Debemos recordar del capítulo 3 que una estructura matricial proporciona una forma de lograr simultáneamente la coordinación vertical y horizontal a lo largo de dos dimensiones. Una **estructura matricial global** es similar a la matriz que describimos en el capítulo 3, excepto que en el caso de las corporaciones multinacionales las distancias geográficas para la comunicación son mayores y la coordinación es más compleja.

La matriz funciona mejor cuando la presión para la toma de decisiones equilibra los intereses tanto de la estandarización del producto como de la localización geográfica y cuando la coordinación para compartir los recursos es importante. Durante muchos años, Asea Brown Bovery (ABB), una corporación de equipo eléctrico cuyas oficinas corporativas están ubicadas en Zurich, utilizó una matriz global que funcionaba extremadamente bien para coordinar a una empresa con 200 000 empleados que operaba en más de 140 países.

EN LA PRÁCTICA

Asea Brown Boveri (ABB)

ABB le ha dado un nuevo significado a la noción de "ser local a nivel mundial". ABB es propietaria de 1 300 empresas subsidiarias, divididas en 5 000 centros de utilidades ubicados en 140 países. La planta promedio de ABB tiene menos de 200 trabajadores y la mayoría de los 5 000 centros de utilidades de la empresa sólo tiene de 40 a 50 personas, lo que significa que casi todos se mantienen cerca del cliente. Durante muchos años, ABB utilizó una compleja estructura matricial global similar a la de la figura 6.7, para lograr economías de escala a nivel mundial, combinadas con flexibilidad y capacidad de respuesta locales.

En el nivel superior están el CEO y un comité internacional de ocho altos directivos, quienes celebran frecuentes juntas en todo el mundo. A un lado de la matriz hay alrededor de 65 áreas de negocios ubicadas en todo el mundo, en donde están agrupados los productos y servicios de ABB. El líder de cada unidad de negocios es responsable de manejar el negocio a escala global, asignando mercados de exportación, estableciendo estándares de costo y calidad y creando equipos de nacionalidades mixtas para resolver los problemas. Por ejemplo, el líder de los transformadores de energía es responsable de 25 fábricas en 16 países.

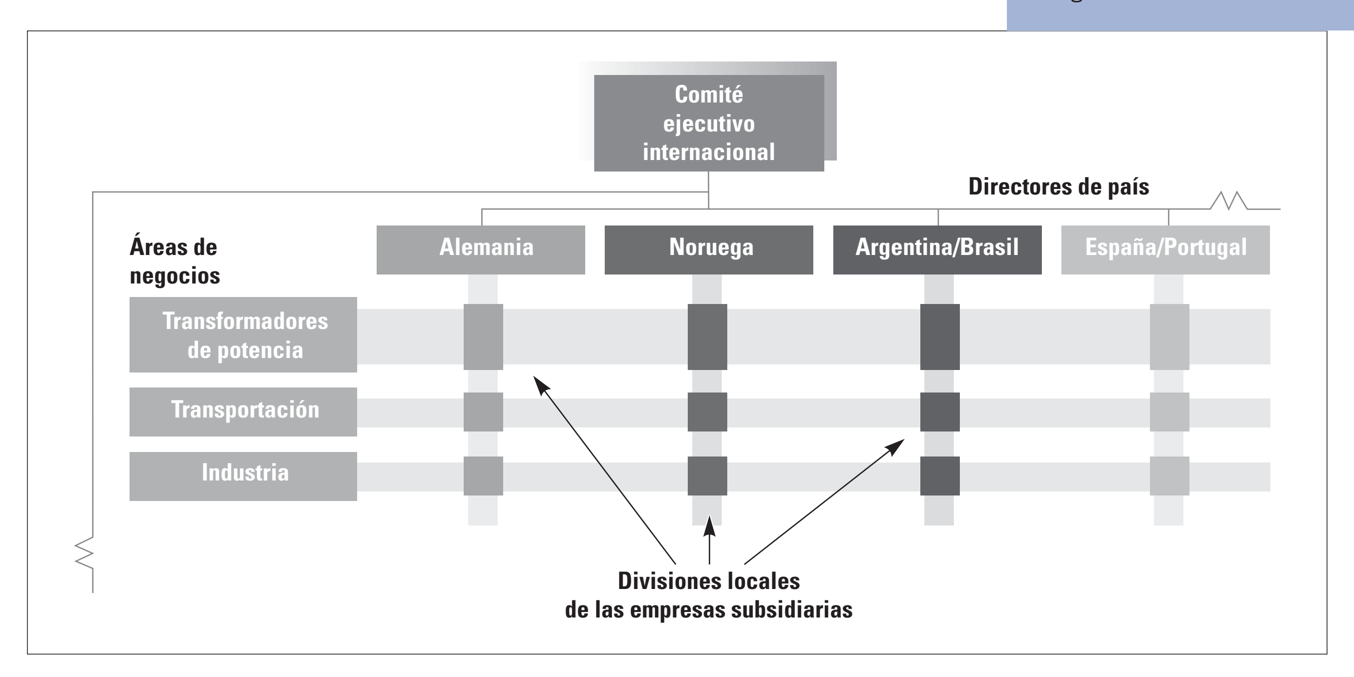
Al otro lado de la matriz hay una estructura por país; ABB cuenta con más de 100 directores de países, la mayoría de ellos ciudadanos del país donde trabajan. Administran las empresas nacionales y son responsables de los balances, los estados de resultados y las rutas de carrera locales. Por ejemplo, el presidente alemán es responsable de 36 000 personas en varias áreas de negocios, que generan ingresos anuales en Alemania de más de 4 000 millones de dólares.

La estructura matricial converge a nivel de las 1 300 empresas locales. Los presidentes de las empresas locales se reportan con dos jefes, el líder del área de negocios, que por lo general está ubicado fuera del país, y el director nacional, que administra la empresa de la que la organización local es una subsidiaria.

La filosofía de ABB es descentralizar las cosas hasta los niveles más bajos. Los gerentes globales son generosos, pacientes y hablan varios idiomas. Deben trabajar con equipos que se componen de diferentes nacionalidades y deben ser culturalmente sensibles. Desarrollan la estrategia y evalúan el desempeño de las personas y de las subsidiarias en todo el mundo. Los gerentes de país, en contraste, son gerentes regionales de línea responsables de las subsidiarias de varios países. Deben cooperar con los gerentes de las áreas de negocios para lograr eficiencias a nivel mundial y la introducción de nuevos productos. Por último, los directores de las empresas locales tienen tanto un jefe global, el gerente del área de negocios, como un jefe nacional y aprenden a coordinar las necesidades de ambos.[49] ■

ABB es una empresa grande y exitosa que ha logrado los beneficios de las organizaciones tanto por producto como geográfica por medio de esta estructura matricial. Sin

FIGURA 6.7
Estructura matricial global



embargo, a lo largo de los últimos años, a medida que ABB ha enfrentado problemas de competencia cada vez más complejos, los líderes han transformado a la empresa hacia una compleja estructura llamada *modelo transnacional*, que se estudia más adelante en este capítulo.

En el mundo real, lo mismo que con la estructura doméstica híbrida, numerosas empresas internacionales como ABB, Colgate, IBM, Nestlé o Eaton Corp. aplican una *estructura híbrida global* o *estructura mixta*, en la que se utilizan dos o más estructuras diferentes o elementos de diferentes estructuras. Las estructuras híbridas son típicas en los entornos altamente volátiles. Por ejemplo Siemens AG, de Alemania, combina elementos de divisiones funcionales, geográficas y por producto para responder a las condiciones dinámicas del mercado en los múltiples países en donde opera.[50]

Las organizaciones que operan a escala global con frecuencia deben hacer ajustes a sus estructuras para superar los desafíos de hacer negocios en un entorno global. En las siguientes secciones veremos algunos de los desafíos específicos que enfrentan las organizaciones en el terreno global y los mecanismos para enfrentarse a ellos con éxito.

CREACIÓN DE CAPACIDADES GLOBALES

Hay muchos casos de empresas muy conocidas que tienen problemas para transferir ideas, productos y servicios exitosos de su país doméstico al terreno internacional. Ya se habló de las luchas que enfrenta Wal-Mart a nivel internacional, pero esta empresa no es la única. Pepsico estableció una meta de cinco años para triplicar sus ingresos internacionales de bebidas refrescantes y en una forma temeraria extendió su presencia en los mercados internacionales. Sin embargo, cinco años después la empresa se había retirado de algunos de esos mercados y tuvo que aceptar una pérdida de casi 1 000 millones de dólares de sus operaciones internacionales de bebidas refrescantes.[51] Cientos de empresas

estadounidenses que consideraron a Vietnam como una fantástica oportunidad a mediados de la década de 1990 en la actualidad están dado por concluido su esfuerzo, en medio de grandes pérdidas. Las diferencias políticas y culturales desviaron a la mayoría de las empresas. Sólo algunas, como la unidad de Citibank de Citigroup y el negocio de equipo pesado de Caterpillar, han logrado el éxito en ese país.[52] Los gerentes que llevan a sus empresas a un nivel internacional enfrentan un tremendo desafío en la forma de capitalizar las increíbles oportunidades que ofrece la expansión global.

El desafío de la organización global

La figura 6.8 muestra los tres segmentos principales del desafío organizacional global: mayor complejidad y diferenciación, la necesidad de integración y el problema de transferir los conocimientos y la innovación a una empresa global. Las organizaciones tienen que aceptar un nivel muy alto de complejidad del entorno en el terreno internacional y abordar las muchas diferencias que ocurren entre los países. La complejidad del entorno y las variaciones de cada país requieren una mayor diferenciación organizacional, como se describe en el capítulo 4.

Al mismo tiempo, las organizaciones deben encontrar formas de lograr en forma eficaz la coordinación y la colaboración entre unidades muy distantes y facilitar el desarrollo y la transferencia del conocimiento y la innovación organizacionales para el aprendizaje global.[53] Aun cuando las pequeñas empresas están involucradas en negocios internacionales, la mayoría de las empresas internacionales han llegado a ser muy grandes, creando un considerable problema de coordinación. La figura 6.9 proporciona alguna comprensión del tamaño y el impacto de las empresas internacionales, comparando los ingresos de varias empresas multinacionales grandes con el producto interno bruto (PIB) de países seleccionados.

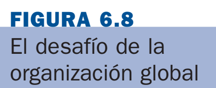


FIGURA 6.8
El desafío de la organización global

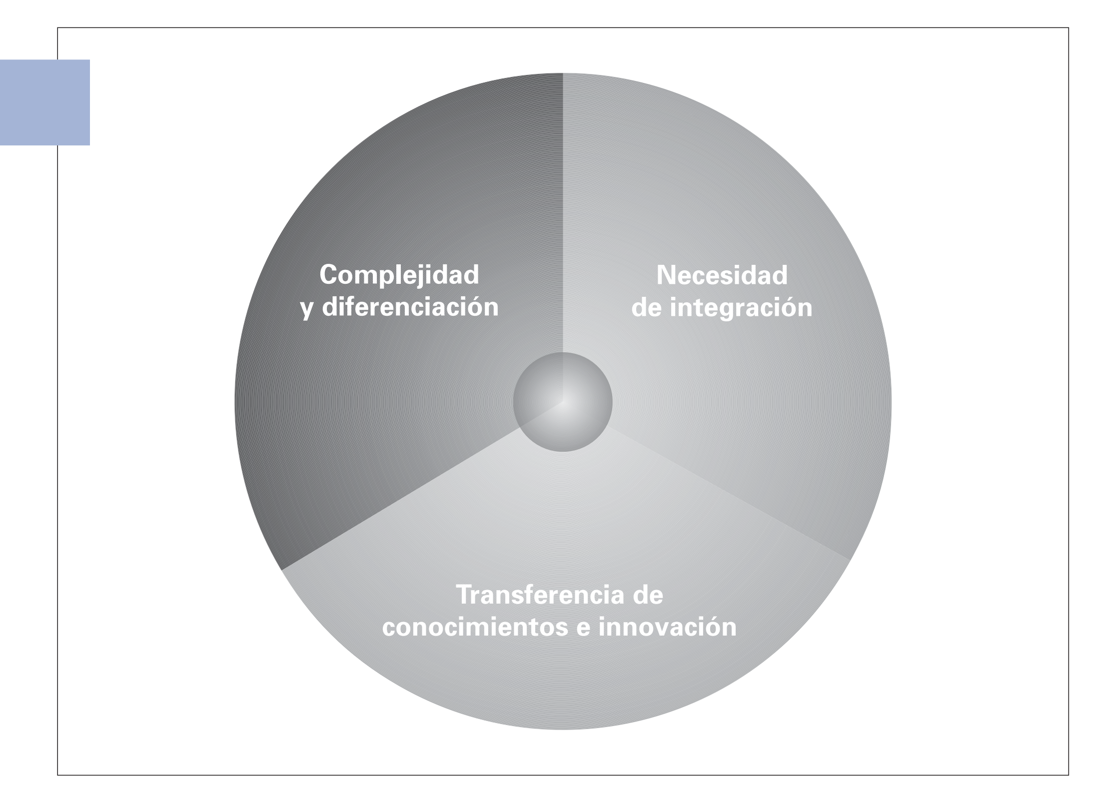


FIGURA 6.9
Comparación de las empresas multinacionales sobresalientes y países seleccionados, 2008 (en dólares)

Empresa	Ingreso*	País	PIB anual†
Exxon Mobil	$ 404 600 millones	Egipto	$ 403 900 millones
Wal-Mart	$ 378 800 millones	Grecia	$ 370 200 millones
Royal Dutch Shell	$ 355 800 millones	Malasia	$ 355 200 millones
BP	$ 291 400 millones	Nigeria	$ 292 600 millones
Toyota	$ 262 300 millones	Argelia	$ 269 200 millones
ING Group	$ 212 000 millones	Perú	$ 218 800 millones
General Motors	$ 181 100 millones	Finlandia	$ 182 000 millones
General Electric	$ 172 700 millones	Kazajstán	$ 167 600 millones

*Esta comparación del volumen es asumiendo que los ingresos se hayan valuado al equivalente del PIB.
†Producto interno bruto
Fuente: "Count: *Really* Big Business", *Fast Company* (diciembre de 2008-enero de 2009), 46.

Complejidad y diferenciación crecientes. Cuando las organizaciones ingresan al terreno internacional, encuentran niveles de complejidad interna y externa mayores que cualquiera que hayan experimentado en el frente doméstico. Las empresas deben crear una estructura para operar en numerosos países que difieren en lo concerniente al desarrollo económico, el idioma, los sistemas políticos y las regulaciones gubernamentales, las normas y valores culturales y las infraestructuras como instalaciones de transportación y comunicación. Por ejemplo Lenovo, el fabricante de computadoras constituido en Hong Kong, tiene nueve ejes operativos, además de que los altos directivos y las funciones corporativas están dispersas por todo el mundo. El CEO se encuentra en Singapur, el presidente del consejo en Raleigh, Carolina del Norte y el vicepresidente de finanzas en Hong Kong. El marketing a nivel mundial se coordina en India.[54]

Un factor que incrementa la complejidad para las organizaciones es la creciente demanda del consumidor de productos y servicios que satisfagan las necesidades y preferencias locales. Incluso las cadenas estadounidenses de comida rápida, antes consideradas como los máximos ejemplos de la estandarización para un mercado mundial, han experimentado la necesidad de tener mayor capacidad de respuesta ante las diferencias locales y nacionales. KFC vende pollo en China, pero también es posible encontrar sopa congee y pasta frita para el desayuno. McDonald's vende hamburguesas de arroz en Taiwán, un platillo de ragú de res llamada McKrocket en Holanda, una Maharaja Mac hecha con pollo en vez de carne de res en India y la Bulgogi Burger, un platillo de cerdo marinado en salsa de soya en Corea del Sur. El diseño y la decoración de los restaurantes también pueden variar ampliamente en distintos países.[55]

Toda la complejidad en el entorno internacional se refleja en mayor complejidad organizacional interna. Debemos recordar del capítulo 4 que, a medida que los entornos se vuelven más complejos e inciertos, las organizaciones se tornan más diferenciadas, con muchos puestos y departamentos para salir adelante en sectores específicos en el entorno. Por ejemplo, tal vez sería necesario que la alta gerencia estableciera departamentos especializados para tratar con las diversas regulaciones gubernamentales, legales y contables en los distintos países. Son necesarios más departamentos para la interconexión de fronteras para comprender el entorno y responder a él. Las empresas que operan globalmente con frecuencia dispersan las operaciones como ingeniería, diseño, manufactura, marketing y ventas en todo el mundo. En particular, numerosas organiza-

ciones han establecido sistemas de desarrollo de productos para lograr mayor acceso al conocimiento experto (expertise) y el diseño de productos que son más apropiados para los mercados globales. Un estudio de Deloitte Research reveló que 48% de los fabricantes estadounidenses y de Europa occidental que participaron en el estudio, había establecido operaciones de ingeniería en otros países.[56] Además, las organizaciones podrían implementar una variedad de estrategias, una gama más amplia de actividades y un número mucho mayor de productos y servicios a un nivel internacional.

Necesidad de integración. A medida que las organizaciones se tornan más diferenciadas, con múltiples productos, divisiones, departamentos y puestos dispersos en numerosos países, los fabricantes enfrentan un tremendo desafío de integración. La *integración* se refiere a la calidad de la colaboración entre las unidades organizacionales. La pregunta es cómo lograr la coordinación y la colaboración necesarias para que una organización global coseche los beneficios de las economías de escala, las economías de alcance y las eficiencias de costo de mano de obra y de producción que ofrece la expansión internacional. Incluso en una empresa doméstica, una gran diferenciación entre los departamentos requiere que se dediquen más tiempo y recursos al logro de la coordinación, debido a que las actitudes de los empleados, las metas y las orientaciones al trabajo difieren ampliamente. Imagine lo que debe ser para una organización internacional, cuyas unidades operativas están divididas no sólo por las metas y las actitudes hacia el trabajo, sino también por la distancia geográfica, las diferencias de tiempo, los valores culturales y tal vez incluso también el idioma. Recuerde la forma en que Colgate-Palmolive creó varias unidades específicas para lograr la coordinación y la integración entre las divisiones regionales. Otras empresas también deben encontrar formas de compartir la información, las ideas, los nuevos productos y las tecnologías en toda la organización. Considere la forma en que IBM lucha por una mejor integración a medida que trata de detener la creciente competencia de las empresas hindúes de servicios.



IBM

IBM tiene más de 200 000 empleados en todo el mundo, pero eso no ayuda si las capacidades que necesita un cliente específico en Londres, Nueva York o Bangalore no se pueden poner en acción rápidamente. Debido a que los expertos están ubicados en otra parte.

En su esfuerzo de globalización, IBM creó divisiones geográficas en todo el mundo y cada una tenía sus propias operaciones de administración, manufactura y servicio. Sin embargo, a medida que la competencia se ha incrementado, en particular de empresas como Tata Consulting Services de India e Infosys Technologies, ese enfoque es demasiado lento y costoso. Por consiguiente, IBM ha puesto en marcha un proyecto masivo de ir un paso más adelante y organizar a los empleados a lo largo de líneas de sus capacidades, en vez de sólo geográficamente. “Nuestros clientes necesitan que contemos con las capacidades adecuadas en el lugar y el momento apropiados”, dice el vicepresidente Robert W. Moffatt, Jr., el directivo a cargo de la operación.

La nueva organización implica agrupar a los empleados en “centros de competencia” difundidos por todo el mundo, de manera que están agrupadas las personas con capacidades específicas. El enfoque permite que IBM aproveche el bajo costo de la mano de obra en algunos lugares y que, sin embargo, cuente con empleados que estén en una estrecha proximidad con los clientes. En vez de que cada división de un país tenga su propia fuerza de trabajo completa, se aleja a algunas personas de los centros de competencia el tiempo suficiente para que completen el proyecto de un cliente específico. IBM ha llegado a identificar utilizando fórmulas matemáticas a quiénes se debe alejar de los varios centros para que trabajen en un proyecto particular. Los gerentes creen que su nuevo enfoque, al que llaman “operaciones globalmente integradas”, puede ayudar a reducir los costos, a proporcionar un servicio superior y a dar a IBM una ventaja sobre sus rivales de rápido crecimiento.[57] ■

Todas las organizaciones que trabajan a nivel global, como IBM, enfrentan el desafío de tener reunidas todas las piezas en la forma, el momento y el lugar apropiados. Otro problema es cómo compartir el conocimiento y las innovaciones a través de las divisiones globales.

Transferencia de conocimiento e innovación. La tercera parte del desafío internacional es que las organizaciones aprendan de sus experiencias internacionales, compartiendo el conocimiento y las innovaciones a nivel de toda la empresa. La diversidad del entorno internacional ofrece extraordinarias oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo de diversas capacidades.

Las unidades organizacionales en cada ubicación adquieren las capacidades y el conocimiento necesarios para enfrentar los desafíos del entorno que surgen en una ubicación particular. Gran parte de ese conocimiento, que puede estar relacionado con mejoras del producto, eficiencias operativas, avances tecnológicos o una multitud de otras competencias, es pertinente en múltiples países, de manera que las organizaciones necesitan sistemas que promuevan la transferencia del conocimiento y la innovación a nivel de toda la empresa global. Un buen ejemplo es el de Procter & Gamble. El Tide líquido fue uno de los lanzamientos de productos de la empresa más exitosos en Estados Unidos en la década de 1980, pero el producto surgió del hecho de compartir innovaciones desarrolladas en diversas partes de la organización. El Tide líquido incorporaba una tecnología de las oficinas corporativas de Procter & Gamble en Estados Unidos, para ayudar a suspender la mugre en el agua del lavado, la fórmula para sus agentes de limpieza procedente de los técnicos de Procter & Gamble en Japón y los ingredientes especiales para combatir las sales minerales presentes en el agua cruda, de los científicos de la empresa en Bruselas.[58]

Sin embargo, lograr que los empleados transfieran las ideas y el conocimiento a través de las fronteras nacionales puede ser un gran desafío. Considere lo que sucedió en un equipo virtual compuesto por miembros de India, Israel, Canadá, Estados Unidos, Singapur, España, Bruselas, Gran Bretaña y Australia:

Al principio… los miembros del equipo se mostraban reacios cuando se trataba de solicitar un consejo de los compañeros de equipo que todavía eran unos desconocidos, temiendo que una petición de ayuda se pudiera interpretar como una señal de incompetencia. Además, cuando los compañeros de equipo llegaban a solicitar ayuda, la misma no siempre estaba disponible. Una participante del equipo confesó que calculaba con cuidado cuánta información estaba dispuesta a compartir. Ir un poco más allá en nombre de un compañero de equipo virtual, en su opinión, tenía un alto costo de tiempo y energía, sin ninguna garantía de reciprocidad.[59]

Esta falta de confianza entre las personas dispersas en diferentes ubicaciones en todo el mundo es una de las razones primordiales por las cuales muchas organizaciones sólo aprovechan una fracción del potencial que está disponible con la transferencia del conocimiento y de la innovación a través de las fronteras. Otras razones incluyen:[60]

- Las barreras del lenguaje, las diferencias culturales y las distancias geográficas pueden impedir que los gerentes detecten el conocimiento y las oportunidades que existen a través de unidades de países distintos.
- En ocasiones, los gerentes no aprecian el valor de la integración organizacional y quieren proteger los intereses de su propia división, en vez de cooperar con otras divisiones.
- A veces las divisiones consideran que el conocimiento y la innovación significan poder, y lo quieren conservar como una forma de lograr una posición de influencia dentro de la empresa global.
- El síndrome de "no se inventó aquí" hace que algunos gerentes se muestren reacios cuando se trata de aprovechar el conocimiento especializado y el expertise de otras unidades.
- Gran parte del conocimiento de una organización está en la mente de los empleados y no es algo que se pueda anotar fácilmente y compartir con otras unidades.

Las organizaciones deben fomentar tanto el desarrollo del conocimiento como la disposición para compartirlo. Implementar sistemas para aprovechar el conocimiento en dondequiera que exista y compartir las innovaciones para enfrentarse a los desafíos globales.

Mecanismos de coordinación global

Los gerentes enfrentan al desafío global de coordinar y transferir el conocimiento y la innovación a través de unidades altamente diferenciadas, en una variedad de formas. Algunas de las más comunes son el uso de equipos globales, una planeación y un control enérgicos de parte de las oficinas corporativas y roles de coordinación específicos.

Equipos globales. La popularidad y el éxito de los equipos en el frente doméstico permitieron que los gerentes vieran directamente la forma en que este mecanismo puede lograr una poderosa coordinación horizontal, como se describe en el capítulo 3 y, por consiguiente, también reconocer la promesa que ofrecen los equipos para la coordinación a través de las empresas globales. Los **equipos globales**, también llamados *equipos transnacionales*, son grupos de trabajo a través de las fronteras compuestos por personas multinacionales con diversas capacidades, cuyas actividades abarcan numerosos países.[61] Por lo general, estos equipos son de dos tipos: equipos interculturales, cuyos miembros provienen de diferentes países y se reúnen cara a cara, y equipos globales virtuales, cuyos miembros permanecen en ubicaciones separadas en todo el mundo y desempeñan su trabajo electrónicamente.[62] Heineken formó la European Production Task Force, un equipo de 13 miembros compuesto de miembros multinacionales, que se reúnen con regularidad y encuentran ideas para optimizar las instalaciones de producción de la empresa en toda Europa.[63] Tandem Services utiliza equipos globales virtuales de desarrolladores de software, que coordinan su trabajo electrónicamente, de manera que el equipo es productivo las 24 horas del día. Los miembros en Londres codifican un proyecto y transmiten el código cada noche a los miembros en Estados Unidos para que lo sometan a una prueba. Después, los miembros del equipo estadounidense envían el código que han probado a Tokio, para su depuración. A la mañana siguiente, los miembros del equipo de Londres capturan el código depurado por sus colegas de Tokio y se inicia otro ciclo.[64]

El uso más avanzado y competitivo de los equipos globales implica contribuciones simultáneas en tres áreas estratégicas.[65] En primer lugar, los equipos globales ayudan a las empresas a abordar el desafío de la diferenciación, permitiendo que tengan más capacidad de respuesta a nivel local al proporcionar conocimiento para satisfacer las necesidades de diferentes mercados regionales, las preferencias del consumidor y los sistemas político y legal. Al mismo tiempo, los equipos proporcionan beneficios de integración, ayudando a las organizaciones a lograr eficiencias globales al desarrollar ventajas de costo regionales o a nivel mundial y al estandarizar los diseños y las operaciones entre los países. Por último, esos equipos contribuyen a un aprendizaje organizacional continuo, a la transferencia del conocimiento y a la adaptación a un nivel global.

Sin embargo, la creación de equipos globales efectivos no es fácil. Las diferencias culturales y del idioma pueden crear malentendidos y el resentimiento y la desconfianza pueden desviar rápidamente los esfuerzos del equipo. Muchas veces se desarrolla una mentalidad de "nosotros contra ellos", que es exactamente lo opuesto de lo que quieren las organizaciones de los equipos globales.[66] No es de sorprender que cuando el consejo ejecutivo de la revista *CIO* les pidió a los funcionarios de información global que calificaran sus desafíos más grandes, estos calificaran a la administración de los equipos globales virtuales como el problema más apremiante.[67]

Los gerentes deben invertir tiempo y energía para permitir que los equipos globales se comuniquen y colaboren de forma eficaz. Por ejemplo, los gerentes en Nokia tienen cuidado al seleccionar a personas que tengan una mentalidad de colaboración y forman muchos equipos con voluntarios que están altamente comprometidos con la tarea o el proyecto. La empresa también trata de asegurarse de que algunos miembros del equipo hayan trabajado

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Para trabajar en un equipo global, un desafío especialmente difícil es coordinar las actividades propias y compartir nuevas ideas y puntos de vista con colegas en diferentes divisiones en todo el mundo.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Los problemas de diferentes idiomas, ubicaciones, valores culturales y prácticas de negocios hacen que la participación en un equipo internacional sea especialmente difícil. Los equipos globales sólo pueden ser efectivos si los miembros tienen la paciencia y las capacidades para superar las barreras y compartir abiertamente la información y las ideas. Los equipos globales que se conforman de personas culturalmente astutas y que genuinamente quieren coordinarse y comunicarse con sus contrapartes en otros países, tienen un mejor desempeño.

juntos antes, proporcionando así una base para las relaciones de confianza. Un punto crucial es hacer el mejor uso de la tecnología. Además de un espacio de trabajo virtual al que los miembros del equipo puedan tener acceso las 24 horas del día, Nokia proporciona un recurso en línea donde se alienta a los trabajadores virtuales a que carguen sus fotografías y compartan información personal. Debido a que la incapacidad de los miembros para poder conocerse unos a otros es una de las barreras más grandes para un trabajo de equipo global efectivo, el hecho de fomentar y respaldar las redes sociales le ha dado buenos resultados a Nokia. En un estudio de 52 equipos virtuales en 15 importantes empresas multinacionales, los investigadores de London Business School encontraron que los equipos de Nokia se contaban entre los más efectivos, aun cuando se componían de personas que trabajan en países diferentes, a través de los husos horarios y de las culturas.[68]

Planeación en las oficinas corporativas. Un segundo enfoque para lograr una coordinación global más fuerte es que las oficinas corporativas asuman un rol activo en la planeación, la programación y el control para mantener unidas las piezas ampliamente distribuidas de la organización con el fin de que trabajen unidas y avancen en la misma dirección. En una encuesta, 70% de las empresas globales reportó que la función más importante de las oficinas corporativas era "proporcionar el liderazgo de la empresa".[69] Sin un liderazgo fuerte, las divisiones altamente autónomas pueden empezar a actuar como empresas independientes y no como partes coordinadas de un todo global. Para contrarrestar esto, la alta gerencia puede delegar la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones en algunas áreas, como adaptación de los productos o servicios para que satisfagan las necesidades locales, al mismo tiempo que mantiene un enérgico control por medio de sistemas centralizados en otras áreas, con el fin de proporcionar la coordinación y la integración necesarias.[70] Los planes, los programas y las reglas y procedimientos formales pueden ayudar a asegurar una mayor comunicación entre las divisiones y con las oficinas corporativas, así como fomentar la cooperación y la sinergia entre unidades distantes, con el fin de alcanzar las metas de la organización en forma eficiente en relación con el costo. La alta gerencia puede proporcionar una dirección estratégica clara, guiar a las operaciones distantes y resolver las demandas en competencia de varias unidades.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar mecanismos como equipos globales, planeación de las oficinas corporativas y roles de coordinación específicos para proporcionar la coordinación y la integración necesarias entre unidades internacionales distantes. Hacer hincapié en compartir la información y el conocimiento para ayudar a la organización a aprender y mejorar a escala global.

Roles de coordinación más amplios. Las organizaciones también pueden implementar soluciones estructurales para lograr una coordinación y colaboración más poderosas.[71] La creación de roles o puestos organizacionales específicos para la coordinación es una forma de integrar todas las partes de la empresa para lograr una sólida posición competitiva. Por ejemplo, en las empresas internacionales exitosas, el rol de los altos *gerentes funcionales* se amplía para incluir la responsabilidad de la coordinación entre los países, la identificación y el enlace del conocimiento experto y los recursos de la organización a nivel mundial. En una organización internacional, el gerente de manufactura debe

estar enterado de las operaciones de manufactura de la empresa en varias otras partes del mundo y coordinarlas, de manera que la empresa logre una eficiencia en esa área y comparta la tecnología y las ideas entre todas las unidades. Una nueva tecnología desarrollada para mejorar la eficiencia en las operaciones brasileñas de Ford también puede ser valiosa para las plantas europeas y estadounidenses. Los gerentes de manufactura son responsables de estar al tanto de los nuevos desarrollos donde sea que ocurran y de utilizar sus conocimientos para mejorar a la organización. De manera similar, los gerentes de marketing, los gerentes de recursos humanos y otros gerentes funcionales en una empresa internacional están involucrados, no sólo en las actividades de su ubicación particular, sino también en coordinarlas con sus unidades hermanas en otros países.

Mientras que los gerentes funcionales coordinan entre los países, los *gerentes nacionales* coordinan entre las funciones. El gerente nacional que trabaja para una empresa internacional debe coordinar las diversas actividades funcionales ubicadas dentro del país para enfrentar los problemas, oportunidades, necesidades y tendencias en el mercado local, permitiendo que la organización logre una flexibilidad multinacional y una respuesta rápida. El gerente nacional de una empresa global de productos de consumo con sede en Venezuela, como Colgate-Palmolive, coordinaría todo lo que sucede en ese país, desde manufactura hasta recursos humanos y marketing, con el fin de asegurarse de que las actividades satisfagan los requerimientos idiomáticos, culturales, gubernamentales y legales de Venezuela. El gerente nacional en Irlanda o en Canadá haría lo mismo en esos países. Los gerentes nacionales también ayudan en la transferencia de ideas, tendencias, productos y tecnologías que surgen en un país y que podrían tener importancia a una escala más amplia. Algunas organizaciones también utilizan *integradores de negocios* para proporcionar coordinación sobre una base regional, que podría incluir a varios países. Esos gerentes se pueden acercar a varias partes de la organización para resolver problemas, y coordinar las actividades entre los grupos, las divisiones, o los países.

Otro rol de la coordinación es el de *coordinador de red* formal, para coordinar la información y las actividades relacionadas con las cuentas de los clientes clave. Por ejemplo, esos coordinadores permiten que una organización de manufactura proporcione conocimientos y soluciones integradas entre múltiples negocios, divisiones y países para un cliente minorista grande como Tesco, Wal-Mart o Carrefour.[72] Los altos gerentes o directivos en las empresas globales exitosas también fomentan y apoyan las redes informales y las relaciones para que la información siga fluyendo en todas direcciones. Gran parte del intercambio de información de una organización ocurre, no a través de sistemas o estructuras formales, sino de canales y relaciones informales. Al apoyar esas redes informales, proporcionarles a las personas oportunidades a través de las fronteras para reunirse y desarrollar relaciones y después formas para que se mantengan en estrecho contacto, los directivos mejoran la coordinación organizacional.

En la actualidad, las empresas internacionales experimentan dificultades para mantenerse competitivas sin una poderosa coordinación y colaboración entre las unidades. Esas empresas que estimulan y apoyan la colaboración por lo general son más capaces de apalancar las capacidades y los recursos dispersos para cosechar beneficios operativos y económicos.[73] Los beneficios que resultan de la colaboración entre las unidades incluyen los siguientes:

- *Ahorro de costos*. La colaboración puede producir resultados mensurables reales en forma del ahorro de costos, al compartir las mejores prácticas entre las divisiones globales. Por ejemplo, en BP, el jefe de una unidad de negocios en Estados Unidos mejoró los movimientos del inventario y redujo el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de las estaciones de servicio en Estados Unidos, aprendiendo las mejores prácticas de las operaciones de BP en el Reino Unido y Holanda.
- *Una mejor toma de decisiones*. Al compartir la información y la asesoría entre las divisiones, los gerentes pueden tomar mejores decisiones de negocios que apoyen a su unidad, así como a la organización como un todo.
- *Mayores ingresos*. Al compartir la experiencia y los productos entre varias divisiones, las organizaciones pueden lograr un incremento en los ingresos. Una vez más, BP proporciona un ejemplo. Más de 75 personas de varias unidades en todo el mundo

volaron a China para ayudar al equipo en el desarrollo de una planta de ácido acético allí. Como resultado, BP completó el proyecto y empezó a obtener ingresos antes de lo que habían esperado quienes planearon el proyecto.

- *Innovación creciente*. El hecho de compartir ideas e innovaciones tecnológicas entre las unidades estimula la creatividad y el desarrollo de nuevos productos y servicios. McDonald's está adoptando un enfoque llamado "libertad dentro de una estructura", que permite que los gerentes regionales y nacionales desarrollen prácticas y productos adecuados para el área local. Después la empresa se asegura de que los gerentes internacionales tengan muchos mecanismos, formales e informales, para comunicarse y compartir ideas. La Big Tasty, una hamburguesa grande de 5.5 onzas untada con una gruesa capa de salsa barbecue y cubierta con tres rebanadas de queso, fue creada en una cocina de prueba en Alemania y se lanzó al mercado en Suecia, pero cuando se corrió la voz, la hamburguesa fue adoptada por restaurantes en lugares como Brasil, Italia y Portugal, en donde se convirtió en un gran éxito.[74]

DIFERENCIAS CULTURALES EN LA COORDINACIÓN Y EL CONTROL

Así como los valores sociales y culturales difieren de un país a otro, los valores administrativos y las normas organizacionales de las empresas internacionales tienden a variar, dependiendo del país de origen de la organización. Las normas y los valores organizacionales están bajo la influencia del enfoque de la estructura organizacional y de las formas en que los gerentes coordinan y controlan una empresa internacional.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Apreciar las diferencias en los valores culturales y tratar de utilizar mecanismos de coordinación que estén en armonía con los valores locales. Cuando se requieren mecanismos de coordinación más amplios, enfocarse en la educación y la cultura corporativa como formas de lograr la comprensión y la aceptación.

Sistemas de valores nacionales

Los estudios han tratado de determinar la forma en que los sistemas de valores nacionales influyen en la administración y en las organizaciones. Uno de los estudios de mayor influencia fue el realizado por Geert Hofstede, que identificó varias dimensiones de los sistemas de valores nacionales que varían ampliamente entre los países.[75] Una investigación más reciente de Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) ha respaldado y ampliado la evaluación de Hofstede. Project GLOBE utilizó datos recabados de 18 000 gerentes en 62 países, para identificar nueve dimensiones que explican las diferencias culturales, incluidas las identificadas por Hofstede.[76] Esos estudios proporcionan a los gerentes una comprensión de las diferencias culturales clave que mejoran su efectividad y la de su organización a escala global.[77] Responda a las preguntas en el cuestionario de la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para ver qué tan preparado está para trabajar a nivel internacional.

Dos dimensiones que parecen tener un poderoso impacto dentro de las organizaciones son la *distancia del poder* y la *evasión de la incertidumbre*. Un alto nivel de **distancia del poder** significa que las personas aceptan la desigualdad en el poder entre instituciones, organizaciones y personas. Un bajo nivel de distancia del poder significa que las personas esperan igualdad en el poder. Un alto nivel de **evasión de la incertidumbre** significa que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad y, por consiguiente, apoyan las creencias que prometen certidumbre y conformismo. Un bajo nivel de evasión de la incertidumbre significa que las personas tienen un alto nivel de tolerancia para lo no estructurado, lo ambiguo y lo impredecible.

Las dimensiones del valor de la *distancia del poder* y la *evasión de la incertidumbre* se reflejan dentro de las organizaciones en creencias concernientes a la necesidad de una jerarquía, una toma de decisiones y control centralizados, reglas y procedimientos formales y trabajos especializados.[78] Por ejemplo, en los países que valoran un alto nivel de distancia

del poder, las organizaciones tienden a ser más jerárquicas y centralizadas, con un mayor control y coordinación de los niveles superiores de la organización. Por otra parte, es más probable que las organizaciones en países que valoran un bajo nivel de distancia del poder estén más descentralizadas. Un bajo nivel de tolerancia de la incertidumbre tiende a reflejarse en una preferencia por la coordinación por medio de reglas y procedimientos. Las organizaciones en países en donde las personas tienen un alto nivel de tolerancia de la incertidumbre por lo general tienen menos reglas y sistemas formales y dependen más de las redes informales y la comunicación personal para la coordinación.

¿Cómo adapta usted el diseño?

¿Está preparado para desempeñar un rol internacional?

¿Está preparado para negociar un contrato con alguien de otro país? ¿Para coordinar un nuevo producto que se utilizará en el extranjero? Las empresas grandes y pequeñas hacen negocios sobre una base global. ¿Hasta qué grado muestra usted las conductas que se presentan a continuación? Favor de responder a cada pregunta como En gran parte cierto, o En gran parte falso.

Por lo general usted:	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. ¿Es impaciente? ¿Tiene un lapso de atención breve? ¿Quiere seguir avanzando al siguiente tema?	_____	_____
2. ¿Es un mal escucha? ¿Se siente incómodo con el silencio? ¿Mentalmente está pensando en lo que significa después?	_____	_____
3. ¿Es argumentativo? ¿Disfruta argumentando por el solo hecho de hacerlo?	_____	_____
4. ¿No está familiarizado con los aspectos culturales específicos de otros países? ¿Tiene una experiencia limitada en otros países?	_____	_____
5. ¿Le concede más importancia al corto que al largo plazo en su manera de pensar y planear?	_____	_____
6. ¿Piensa que es una pérdida de tiempo conocer personalmente a alguien antes de hablar de negocios?	_____	_____
7. ¿Es legalista para ganar su punto de vista? ¿Exige que los demás respeten un convenio a pesar de las circunstancias cambiantes?	_____	_____
8. ¿Está pensando en "ganar/perder" cuando está negociando algo? ¿Trata de ganar en una negociación a costa de la otra persona?	_____	_____

Calificación: Concédase un punto por cada respuesta de En gran parte cierto. Una calificación de tres o inferior sugiere que tal tez tiene un estilo y una conciencia internacionales. Una calificación de seis o más sugiere un nivel bajo de presencia o de conciencia respecto a otras culturas.

Interpretación: Una calificación baja en este ejercicio es buena. Los gerentes estadounidenses a menudo muestran una ignorancia intercultural durante las negociaciones, en comparación con sus contrapartes de otros países. Los hábitos estadounidenses pueden ser molestos, por ejemplo hacer hincapié en las áreas de desacuerdo por encima de las de acuerdo, dedicar poco tiempo a tratar de comprender los puntos de vista y los intereses de la otra parte y adoptar una actitud contradictoria. A los estadounidenses a menudo les agrada concluir una negociación pensando que han ganado, lo que puede resultar embarazoso para la otra parte. Para este cuestionario, una calificación baja muestra una mejor presencia internacional. Si usted respondió "En gran parte cierto" a tres preguntas o menos, entonces puede considerar que está preparado para colaborar en una negociación internacional. Si obtuvo una calificación de seis o más alta en las respuestas de "En gran parte cierto", ha llegado el momento de aprender más acerca de cómo se comportan las personas en otras culturas nacionales antes de participar en negocios internacionales. Trate de desarrollar un mayor enfoque en las necesidades de otras personas y una comprensión de los diferentes puntos de vista. Esté abierto a ceder y desarrollar empatía hacia las personas que son diferentes a usted.

Fuente: Adaptado de Cynthia Barnum y Natasha Wolniansky, "Why Americans Fail at Overseas Negotiations", *Management Review* (octubre de 1989), 54-57.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Si las prácticas de administración y las técnicas de coordinación dan buenos resultados para una empresa en su país de origen, quizá también tendrán éxito en sus divisiones internacionales.

RESPUESTA: *En desacuerdo. La cultura nacional tiene un impacto considerable sobre la manera de pensar de las personas en diferentes países acerca de los aspectos del poder y el control, las reglas y procedimientos y todos y cada uno de los aspectos de la vida organizacional. Las prácticas de administración y las técnicas de coordinación y control que funcionan bien en un país como Estados Unidos, podrían ser ineficaces o incluso ofensivas en países como Japón o China. Los gerentes deben salir de su zona familiar de confort para tener éxito a nivel internacional.*

Aun cuando las organizaciones no siempre reflejan los valores culturales dominantes, los estudios han encontrado patrones bastante claros de diferentes estructuras administrativas cuando comparan a los países de Europa, a Estados Unidos y a los países de Asia.

Tres enfoques nacionales de la coordinación y el control

Veamos los tres enfoques principales de la coordinación y el control, según los representan empresas japonesas, estadounidenses y europeas.[79] Debemos observar que las empresas en cada país utilizan herramientas y técnicas de cada uno de los tres métodos de coordinación. Sin embargo, hay amplios patrones generales que ilustran las diferencias culturales.

Coordinación centralizada en las empresas japonesas. Cuando planean una expansión a nivel internacional, las empresas japonesas por lo general desarrollan mecanismos de coordinación que se basan en la centralización. Los altos directivos en las oficinas corporativas dirigen y controlan activamente las operaciones en el extranjero, cuyo enfoque principal es implementar estrategias transmitidas desde dichas oficinas. Un estudio reciente de las actividades de investigación y desarrollo en empresas de alta tecnología en Japón y Alemania respalda la idea de que las organizaciones japonesas tienden a ser más centralizadas. Mientras que las empresas alemanas se inclinaban a favor de una dispersión de los grupos de investigación y desarrollo en diferentes regiones, las empresas japonesas tendían a mantener esas actividades centralizadas en su país.[80] Este enfoque centralizado permite que las empresas japonesas apalanquen el conocimiento y los recursos ubicados en el centro corporativo, logren eficiencias globales y se coordinen entre las unidades con el fin de obtener sinergias y de evitar las luchas por el terreno. Los altos directivos utilizan poderosos vínculos estructurales para asegurarse de que los gerentes en las oficinas corporativas se mantengan actualizados y totalmente involucrados en las decisiones estratégicas. Sin embargo, la centralización tiene sus límites. A medida que la organización pasa por una fase de expansión y las divisiones son más grandes, la oficina matriz se puede llegar a sentir sobrecargada de trabajo y la toma de decisiones se torna más lenta. La calidad de las decisiones también puede sufrir, debido a que la mayor diversidad y complejidad hace que a las oficinas corporativas les resulte difícil comprender las necesidades locales en cada región y responder a ellas.

China es una parte en rápido crecimiento del entorno de negocios internacional y se ha hecho una investigación limitada de las estructuras administrativas de las empresas chinas. Numerosas empresas con sede en China todavía son relativamente pequeñas y se administran en una forma tradicional, al estilo familiar. Sin embargo, en forma similar a Japón, las organizaciones reflejan una jerarquía de autoridad precisa y una centralización relativamente

poderosa. La jerarquía desempeña un rol importante en la cultura y la administración chinas, de manera que los empleados se sienten obligados a seguir las órdenes del nivel superior.[81] Sin embargo, es interesante saber que un estudio reveló que los empleados chinos son leales no sólo al jefe, sino también a las políticas de la empresa.[82] A medida que las organizaciones chinas son más grande, se obtendrán más perspectivas acerca de la forma en que esas empresas manejan el balance entre la coordinación y el control.

Enfoque descentralizado de las empresas europeas. Las empresas europeas han adoptado un enfoque diferente. En vez de depender de una coordinación y un control enérgicos dirigidos centralmente, como en el caso de las empresas japonesas, las unidades internacionales tienden a mantener un alto nivel de independencia y autonomía en la toma de decisiones. Las empresas se basan en una misión poderosa, valores compartidos y relaciones personales informales para la coordinación. Por consiguiente, se concede una mayor importancia a la selección, capacitación y desarrollo cuidadosos de los gerentes clave a nivel de toda la organización internacional. La administración formal y los sistemas de control se utilizan primordialmente para el control financiero, más que para el técnico o el operativo. Numerosos gerentes europeos no aprecian que las oficinas corporativas asuman el control de los aspectos operativos. Cuando SAP AG trató de imponer un sistema de control más centralizado para apresurar el desarrollo de un nuevo software y defenderse de la creciente competencia, los ingenieros alemanes se rebelaron ante esa pérdida de su autonomía. "Dijeron, 'Ustedes no nos dicen lo que debemos hacer, nosotros les decimos lo que deben fabricar'" según recuerda un antiguo directivo.[83]

Con un enfoque descentralizado, cada unidad internacional se enfoca en sus mercados locales, permitiendo que la empresa sobresalga cuando se trata de satisfacer diferentes necesidades. Una desventaja es el costo de asegurarse de que, por medio de programas de capacitación y desarrollo, los gerentes a nivel de toda una vasta empresa global compartan metas, valores y prioridades. La toma de decisiones también puede ser lenta y compleja y es más difícil resolver los desacuerdos y los conflictos entre las divisiones.

Estados Unidos: coordinación y control por medio de la formalización. Las empresas con sede en Estados Unidos que se han extendido hacia el terreno internacional han adoptado una tercera dirección. Por lo general, esas organizaciones han delegado la responsabilidad de las divisiones internacionales; no obstante, han conservado el control total de la empresa mediante el uso de complejos sistemas de control administrativo y el desarrollo de un personal especializado en las oficinas corporativas. Lo sistemas, políticas y estándares de desempeño formales y un flujo de información regular de las divisiones a las oficinas corporativas son los medios principales de coordinación y control. La toma de decisiones se basa en datos, políticas y procedimientos objetivos, que proporcionan muchas eficiencias de la operación y reducen el conflicto interdivisional y entre las divisiones y las oficinas corporativas. Sin embargo, el costo de establecer complejos sistemas, políticas y reglas para una organización internacional puede ser bastante alto. Este enfoque también requiere un personal más numeroso en las oficinas corporativas para revisar, interpretar y compartir la información, incrementando así los costos generales. Por último, las rutinas y los procedimientos estándar no siempre se ajustan a las necesidades de nuevos problemas y situaciones. La flexibilidad es limitada si los gerentes prestan tanta atención a los sistemas estándar que no reconocen las oportunidades y amenazas en el entorno.

Es obvio que cada uno de estos enfoques tiene ventajas. Pero a medida que las organizaciones internacionales se vuelven más grandes y complejas, las desventajas de cada tendencia tienden a ser más pronunciadas. Debido a que los enfoques tradicionales han sido inadecuados para satisfacer las demandas en un complejo entorno global rápidamente cambiante, muchas empresas internacionales grandes están cambiando hacia un *modelo transnacional* de organización, que está altamente diferenciado para abordar la creciente complejidad del entorno global, pero que ofrece niveles muy altos de coordinación, aprendizaje y transferencia del conocimiento y las innovaciones organizacionales.

EL MODELO DE ORGANIZACIÓN TRANSNACIONAL

El **modelo transnacional** representa la clase más avanzada de organización internacional. Refleja lo última tanto en complejidad organizacional, con muchas unidades diversas, como en coordinación organizacional, con mecanismos para integrar a las diversas partes. El modelo transnacional es útil para las empresas multinacionales grandes, con subsidiarias en muchos países, que tratan de aprovechar las ventajas tanto locales como globales, así como los avances tecnológicos, la rápida innovación y la disposición de compartir el aprendizaje y el conocimiento globales. En vez de desarrollar capacidades principalmente en un área, como eficiencia global, capacidad de respuesta nacional, o aprendizaje global, el modelo transnacional trata de lograr las tres cosas simultáneamente. Para abordar múltiples aspectos complejos e interrelacionados, se requiere una forma compleja de organización y estructura.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Luchar por un modelo de organización transnacional cuando la empresa debe responder simultáneamente a múltiples fuerzas globales y necesita promover la integración, el aprendizaje y la disposición para compartir los conocimientos a nivel mundial.

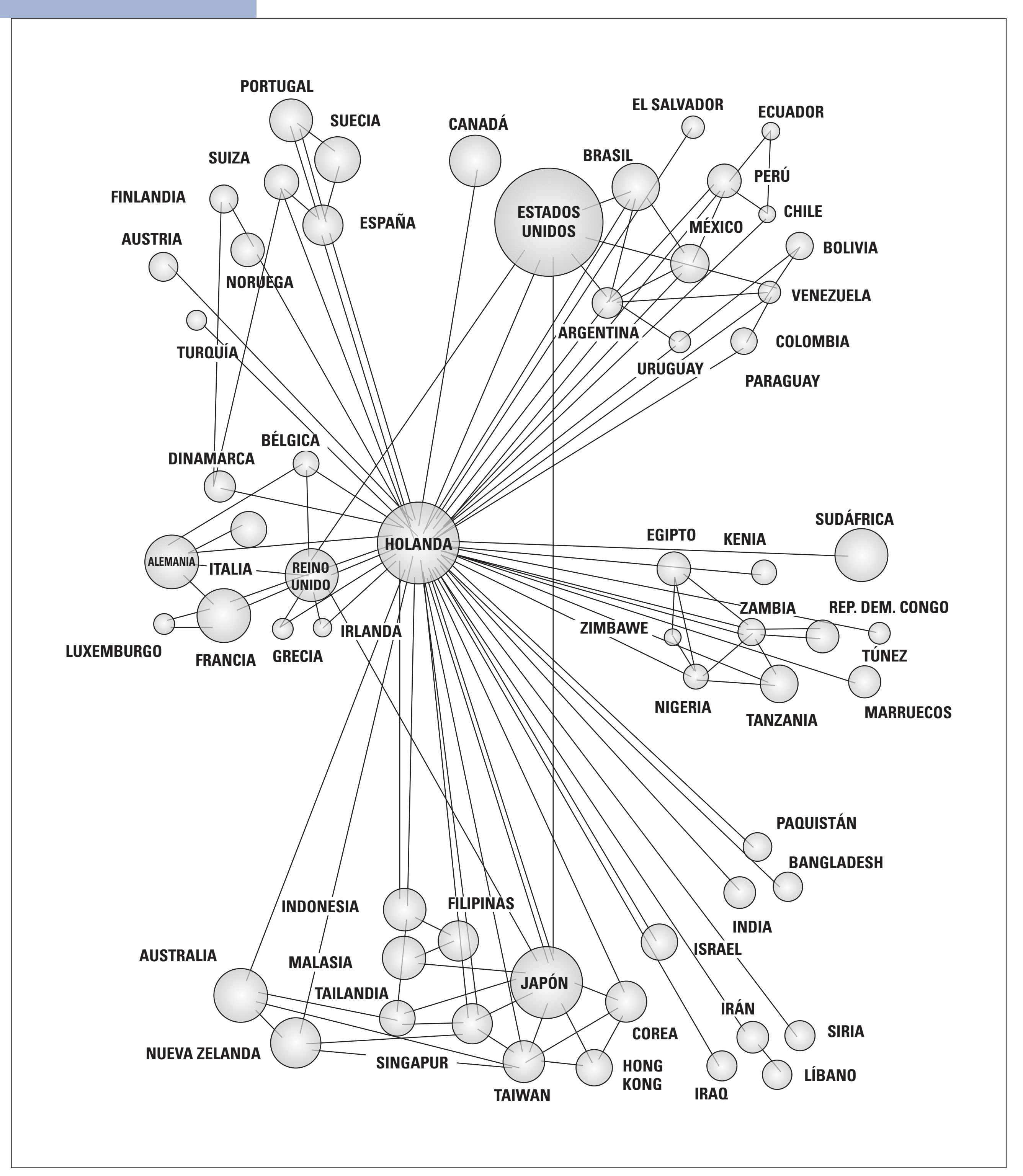
El modelo transnacional representa el pensamiento más actual acerca de la clase de estructura que necesitan las organizaciones globales altamente complejas, como Philips NV, que se muestra en la figura 6.10. Constituida en Holanda, Philips cuenta con cientos de unidades de operación en todo el mundo y es típica de las empresas globales como Unilever, Matsushita, o Procter & Gamble.[84] General Electric está cambiando a una estructura transnacional a medida que se esfuerza para convertirse en una organización verdaderamente global. Su CEO, Jeff Immelt, está dispersando las operaciones en todo el mundo y cambiando la cultura y los programas de capacitación de la enorme empresa hacia una perspectiva global. Como dijo Christopher Bartlett, un profesor de Harvard que ha estudiado a GE, los directivos de la empresa están aprendiendo a administrar una organización a nivel mundial "como una red, no como un eje centralizado con apéndices extranjeros".[85]

Las unidades de la red de una organización transnacional, como se muestra en la figura 6.10, están muy distantes. El logro de la coordinación, de un sentido de participación e interés de las subsidiarias y la disposición para compartir la información, los conocimientos, la nueva tecnología y los clientes plantea un desafío considerable. Por ejemplo, una corporación global como Philips, Unilever o GE es tan grande que el tamaño solo es un gran problema para coordinar las operaciones globales. Además, algunas subsidiarias llegan a ser tan grandes que ya no se ajustan al limitado rol estratégico definido por las oficinas corporativas. Aun cuando son parte de una organización más grande, las unidades individuales necesitan cierta autonomía y la capacidad para causar un impacto en otras partes de la organización.

El modelo transnacional enfrenta los desafíos creando una red integrada de operaciones individuales vinculadas para alcanzar las metas multidimensionales de la organización total.[86] La filosofía de administración se basa en la *interdependencia*, más que en la independencia divisional total o en la dependencia total de esas unidades respecto a las oficinas corporativas para la toma de decisiones y el control. El modelo transnacional es algo más que simplemente una gráfica de la organización. Es un estado mental gerencial, una serie de valores, un deseo compartido de hacer que den resultados un sistema de aprendizaje a nivel mundial y una estructura idealizada para administrar en forma eficaz un sistema así. Varias características distinguen a la organización transnacional de otras formas de organización global, como la matricial, que describimos antes.

1. *Los activos y los recursos están dispersos en todo el mundo en operaciones altamente especializadas que están vinculadas por medio de relaciones interdependientes*. Los recursos y las capacidades están ampliamente distribuidos para ayudar a la organización a percibir los diversos estímulos, como necesidades del mercado, desarrollos tecnológicos o tendencias del consumidor, que surgen en diferentes partes del mundo y responder a ellos. Para administrar esta creciente complejidad y diferenciación, los gerentes forjan relaciones interdependientes entre las varias unidades de producto, funcionales, o geográficas. Los mecanismos como equipos intersubsidiarias,

FIGURA 6.10
Unidades organizacionales internacionales y los vínculos entre ellas dentro de Philips NV



Fuente: *Academy of Management Review*, de Ghoshal y Bartlett. Copyright 1990 por Academy of Management (NY). Reproducida con autorización de Academy of Management (NY), en el formato Other Book via Copyright Clearance Center.

por ejemplo, impulsan a las unidades para trabajar juntas en bien de su propia unidad, así como de la organización total. En vez de ser totalmente autosuficiente, cada grupo debe cooperar para alcanzar sus metas. Esas interdependencias fomentan la actitud de colaboración de compartir la información y los recursos, la solución de problemas entre las unidades y la implementación colectiva que requiere el entorno competitivo internacional actual. Los materiales, personas, productos, ideas, recursos e información fluyen continuamente entre las partes dispersas de la red integrada. Además, los gerentes dan forma, administran y refuerzan activamente las redes de información informal que atraviesan las funciones, los productos, las divisiones y los países.

2. *Las estructuras son flexibles y siempre cambiantes*. La transnacional opera conforme a un principio de *centralización flexible*. Puede centralizar algunas funciones en un país, varias en otro y, sin embargo, descentralizar otras funciones entre sus muchas operaciones geográficamente dispersas. Un centro de investigación y desarrollo puede estar centralizado en Holanda y un centro de compras puede estar ubicado en Suecia, mientras que las responsabilidades financieras están descentralizadas en las operaciones en muchos países. Una unidad en Hong Kong puede ser responsable de coordinar las actividades en toda Asia, mientras que una división grande de las oficinas corporativas en Londres coordina las actividades de los demás países. El modelo transnacional requiere que los gerentes sean flexibles al determinar las necesidades estructurales basándose en los beneficios que se obtendrán. Algunas funciones, productos y regiones geográficas, por su naturaleza misma, pueden requerir más control y coordinación central que otras. Además, los mecanismos de coordinación y control cambiarán en el tiempo para satisfacer nuevas necesidades o para enfrentarse a las amenazas competitivas. Algunas empresas han establecido múltiples oficinas corporativas en diferentes países, a medida que la organización llega a ser demasiado grande o compleja para administrarla desde un solo lugar. Irdeto Holdings BV, por ejemplo, en la actualidad tiene oficinas corporativas tanto en Ámsterdam como en Beijing. Halliburton Company, con sede en Estados Unidos, está planeando abrir una segunda oficina corporativa en Dubai.[87]
3. *Los gerentes de las subsidiarias inician la estrategia y las innovaciones que se convertirán en una estrategia para la corporación como un todo*. En las estructuras tradicionales, los gerentes desempeñan un rol estratégico sólo para su división. En una estructura transnacional, varios centros y subsidiarias pueden dar forma a la empresa de forma descendente, desarrollando respuestas creativas e iniciando programas en respuesta a las necesidades locales y después dispersando esas innovaciones por todo el mundo. Las empresas transnacionales reconocen a cada una de las unidades en todo el mundo como una fuente de capacidades y conocimientos que se pueden utilizar para beneficiar a la organización. Además, las demandas y oportunidades del entorno varían de un país a otro y la exposición de toda la organización a esta gama más amplia de estímulos del entorno provoca un mayor nivel de aprendizaje e innovación.
4. *La unificación y la coordinación se logran primordialmente por medio de la cultura corporativa, la visión y los valores compartidos y el estilo de administración, más que por medio de estructuras y sistemas formales*. Un estudio de Hay Group encontró que una de las características que definen a las empresas que tienen éxito a escala global es que coordinan con éxito las unidades y subsidiaras en todo el mundo alrededor de una visión y valores estratégicos comunes, más que depender sólo de sistemas de coordinación formales.[88] El logro de la unidad y la coordinación en una organización en la cual los empleados provienen de una variedad de antecedentes nacionales diferentes, están separados por el tiempo y la distancia geográfica y tienen distintas normas culturales, se logra con mayor facilidad mediante una comprensión compartida que por medio de sistemas formales. Los líderes en el nivel superior crean un contexto de visión, valores y perspectivas compartidos entre los gerentes, que a su vez los difunden por todas partes de la organización. La selección y la

capacitación de los gerentes hacen hincapié en la flexibilidad y en una mentalidad abierta. Además, las personas a menudo se ven sometidas a una rotación a través de diferentes puestos, divisiones y países, con el fin de que adquieran una amplia experiencia y se socialicen en la cultura corporativa. El logro de la coordinación en una organización transnacional es un proceso mucho más complejo que la simple centralización o descentralización de la toma de decisiones. Requiere modelar y adaptar las creencias, la cultura y los valores de manera que todos participen para compartir información y el aprendizaje.

En conjunto, estas características facilitan una poderosa coordinación, el aprendizaje organizacional y la disposición para compartir el conocimiento a una escala global. El modelo transnacional es una forma verdaderamente compleja y desordenada de conceptuar la estructura organizacional, pero se está volviendo cada vez más pertinente para las empresas globales grandes que tratan a todo el mundo como si fuera su terreno de juego y no tienen una sede en sólo un país. La autonomía de las partes organizacionales les da fuerza a las unidades más pequeñas y permite que la empresa sea flexible para responder al cambio rápido y a las oportunidades competitivas a nivel local, al mismo tiempo que el énfasis en la interdependencia permite eficiencias globales y el aprendizaje organizacional. Cada parte de la empresa transnacional está consciente de la organización como un todo y estrechamente integrada con ella, de manera que las acciones locales se complementan y mejoran a otras partes de la empresa.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- En este capítulo se estudia la forma en que los gerentes diseñan las organizaciones para un entorno internacional complejo. En la actualidad, casi todas las empresas resultan afectadas por fuerzas globales significativas y muchas están desarrollando operaciones en el extranjero para aprovechar los mercados globales. Tres motivaciones principales para la expansión global son lograr economías de escala, explotar las economías de alcance y obtener factores de producción de recursos escasos o de costo bajo como mano de obra, materia prima, o terreno. Una forma popular de participar en las operaciones internacionales es por medio de alianzas estratégicas con empresas internacionales. Las alianzas incluyen licenciamiento, joint ventures y consorcios.
- Por lo general, las organizaciones evolucionan a través de cuatro etapas, comenzando con una orientación doméstica, cambiando a una orientación internacional, después a una multinacional y, por último, a una global, que considera al mundo entero como un mercado potencial. Las organizaciones a menudo utilizan un departamento de exportación, después un departamento internacional y a la larga se desarrollan hacia una estructura mundial geográfica o por producto.
- Las estructuras geográficas son más efectivas para las organizaciones que se pueden beneficiar con una estrategia multidoméstica, lo que significa que los productos y servicios se desempeñarán mejor si se ajustan a las necesidades y culturas locales. Una estructura por producto respalda a una estrategia de globalización, lo que significa que los productos y servicios se pueden estandarizar y vender en todo el mundo. Las grandes empresas globales podrían utilizar una estructura matricial para responder simultáneamente tanto a las fuerzas locales como a las globales. Numerosas empresas utilizan estructuras híbridas, combinando elementos de dos o más estructuras diferentes, para satisfacer las condiciones dinámicas del entorno global.
- No es fácil tener éxito a escala global. Tres aspectos del desafío organizacional global son abordar la complejidad del entorno por medio de una complejidad y diferenciación

organizacional mayores, lograr la integración y la coordinación entre unidades altamente diferenciadas, e implementar mecanismos para la transferencia del conocimiento y las innovaciones. Las formas comunes para abordar el problema de la integración y la transferencia del conocimiento son por medio de equipos globales, una planeación y un control más enérgicos de las oficinas corporativas y roles de coordinación específicos.

- Los gerentes también reconocen que los diversos valores nacionales y culturales influyen en el enfoque de la organización a la coordinación y el control. Tres enfoques nacionales diversos son la coordinación y el control centralizados que se encuentran en muchas empresas con sede en Japón, un enfoque descentralizado común entre las empresas europeas y el enfoque de formalización que a menudo utilizan las empresas internacionales con sede en Estados Unidos. Sin embargo, la mayoría de las empresas, no importa su país de origen, utilizan una combinación de elementos de cada uno de esos enfoques.
- Las empresas que operan globalmente necesitan amplios métodos de coordinación y algunas están cambiando hacia el modelo de organización transnacional. El modelo transnacional se basa en una filosofía de interdependencia, es altamente diferenciado y sin embargo ofrece niveles muy altos de coordinación. Dicho modelo representa lo máximo en el diseño global, en términos tanto de la complejidad como de la integración organizacional. Cada parte de la organización transnacional está consciente de la organización como un todo y está estrechamente integrada con ella, de manera que las acciones locales se complementan y mejoran otras partes de la empresa.

Conceptos clave

consorcios
distancia del poder
división internacional
economías de alcance
economías de escala
empresas globales
equipos globales
estandarización
estrategia de globalización
estrategia multidoméstica
estructura geográfica global
estructura global por producto
estructura matricial global
etapa doméstica
etapa global
etapa internacional
etapa multinacional
evasión de la incertidumbre
factores de producción
joint venture
modelo transnacional
multidoméstico

Preguntas para análisis

1. ¿Bajo qué condiciones una empresa debería considerar la adopción de una estructura geográfica global, frente a una estructura global por producto?
2. Mencione algunas empresas que usted cree que podrían tener éxito en la actualidad con una estrategia de globalización y explique por qué eligió a esas empresas. ¿En qué difiere la estrategia de globalización de una estrategia multidoméstica?
3. ¿Por qué una empresa deseará unirse a una alianza estratégica, en vez de aventurarse sola en las operaciones internacionales? ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas potenciales de las alianzas internacionales?
4. ¿Cree usted que tiene sentido que una organización transnacional tenga más de una oficina central? ¿Cuáles podrían ser las ventajas asociadas con dos oficinas corporativas, cada una de ellas responsable de diferentes cosas? ¿Puede pensar en algunas desventajas?
5. ¿Cuáles son algunas de las razones principales por las que una empresa decide iniciar una expansión internacional? Identifique en las noticias a una empresa que recientemente haya construido nuevas instalaciones en el extranjero. ¿Cuál de las tres motivaciones para la expansión global que se describe en este capítulo considera que explica mejor la decisión de la empresa? Explique.
6. ¿Cuándo consideraría una organización el uso de una estructura matricial? ¿En qué difiere la estructura matricial global de la estructura matricial doméstica que se describe en el capítulo 3?

7. Mencione algunos de los elementos que contribuyen a una mayor complejidad para las organizaciones internacionales. ¿En qué forma abordan las organizaciones esta complejidad? ¿Considera que esos elementos aplican a una empresa en línea como MySpace, que quiere crecer a nivel internacional? Explique.
8. Los valores tradicionales en México respaldan un alto nivel de distancia del poder y un bajo nivel de tolerancia de la incertidumbre. ¿Qué podría predecir usted acerca de una empresa que abre una división en México y trata de implementar equipos globales caracterizados por el poder y la autoridad compartidos y la ausencia de pautas, reglas y estructuras formales?
9. ¿Considera que es posible que una empresa global alcance simultáneamente las metas de eficiencia e integración globales, la capacidad de respuesta y la flexibilidad nacionales y la transferencia del conocimiento y la innovación a nivel mundial? Explique.
10. Compare la descripción del modelo transnacional en este capítulo con los elementos de la organización de aprendizaje que se describe en el capítulo 1. ¿Considera que el modelo transnacional parece factible para una empresa global grande? Explique.

Cuaderno de trabajo del capítulo 6: ¿Hecho en Estados Unidos?

Busque tres diferentes productos para el consumidor, como una camisa, un juguete y un zapato. Trate de averiguar la siguiente información para cada producto, como se muestra en la tabla. Para encontrar esta información, utilice sitios web, artículos sobre la empresa en varios periódicos y revistas de negocios y las etiquetas en los artículos. También podría llamar por teléfono a la empresa y tratar de hablar con alguien allí.

Producto	¿De qué país provienen los materiales?	¿En dónde se fabrica o se ensambla?	¿Qué país se encarga del marketing y la publicidad?	¿En qué países diferentes se vende el producto?
1.				
2.				
3.				

¿A qué conclusiones puede llegar acerca de los productos y las organizaciones internacionales, basándose en su análisis?

Caso para análisis: TopDog Software*

A los 39 años de edad, después de trabajar durante casi 15 años en una importante empresa de software en la Costa Oeste, Ari Weiner y su futura esposa, Mary Carpenter, habían cobrado sus opciones de acciones, retirado todos sus ahorros, habían recurrido a sus tarjetas de crédito e iniciaron su negocio, llamándolo TopDog Software, en honor de su amado perro alaska malamute. Los dos habían desarrollado un nuevo software para aplicaciones de administración de las relaciones con el cliente (CRM) que estaban seguros era muy superior a cualquier cosa que hubiera en el mercado en esa época. El software de TopDog era particularmente eficaz para utilizarse en centros de atención telefónica (call centers), debido a que proporcionaba una forma altamente eficiente de integrar masivas cantidades de datos de clientes y hacía que estuviera casi inmediatamente al acceso de los representantes del centro de atención telefónica mientras trabajaban en los teléfonos. El software, que se podía utilizar como un producto autónomo o integrarse fácilmente a otro software de CRM, aceleraba la identificación y verificación del cliente, seleccionaba con rapidez los bits de datos pertinentes y los proporcionaba en un formato fácil de interpretar, de manera que los centros de atención telefónica o los representantes de servicio al cliente pudiera proporcionar un servicio rápido, cordial y adaptado a las necesidades.

El momento elegido resultó dar justo en el blanco. La administración de relaciones con el cliente se empezaba a poner de moda y TopDog se encontraba en posición de aprovechar la tendencia como jugador de nicho en un mercado en crecimiento. Weiner y Carpenter habían invitado a dos antiguos colegas para que participaran como socios y pronto lograron atraer la atención de una empresa de capital de riesgo para obtener fondos adicionales. En el transcurso de un par de años, TopDog tenía 28 empleados y las ventas casi habían llegado a 4 millones de dólares.

Sin embargo, en la actualidad los socios se están enfrentando al primer problema importante de la empresa. La jefa de ventas, Samantha Jenkins, se ha enterado de una nueva empresa con sede en Londres, que está haciendo una prueba beta de un

nuevo software de CRM que promete superar al de TopDog y FastData, la empresa con sede en Londres, ha estado hablando con la prensa acerca de sus aspiraciones globales. "¡Si seguimos enfocados en Estados Unidos y ellos empiezan como un jugador global, acabarán con nosotros en cuestión de meses!" comentó Sam. "Debemos encontrar una estrategia internacional para enfrentarnos a esta clase de competencia".

En una serie de juntas de grupo, reuniones fuera de las instalaciones y conversaciones uno a uno, Weiner y Carpenter han recabado opiniones e ideas de sus socios, empleados, asesores y amigos. Ahora deben tomar una decisión, ¿deben convertir a TopDog en una empresa global? Y de ser así, ¿cuál enfoque sería el más eficaz? Hay un creciente mercado para el software de CRM en el extranjero y las nuevas empresas como FastData muy pronto estarán reduciendo también la participación de mercado de TopDog en Estados Unidos. Samantha Jenkis no es la única en creer que TopDog no tiene otra elección, como no sea ingresar a nuevos mercados internacionales, o dejar que se la coman viva. Sin embargo, a otros les preocupa que TopDog no esté preparada para dar ese paso. Los recursos de la empresa ya se han estirado hasta el límite, y algunos asesores han advertido que una rápida expansión global podría significar un desastre. Argumentan que TopDog ni siquiera está muy bien establecida en Estados Unidos y que una expansión internacional podría significar una gran presión para las capacidades y los recursos de la empresa. Otros han señalado que ninguno de los gerentes tiene experiencia a nivel internacional y que la empresa tendría que contratar a alguien con una exposición global significativa antes de pensar siquiera en ingresar a nuevos mercados.

Aun cuando Mary tiende a estar de acuerdo en que, por el momento, TopDog se debería mantener enfocada en desarrollar su negocio en Estados Unidos, Ari ha llegado a creer que una expansión global de algún tipo es una necesidad. Pero si TopDog en algún momento decide a favor de una expansión global, se pregunta cómo deberían proceder en un entorno tan grande y complejo. Sam, la gerente de ventas, argumenta que la empresa debería establecer de la nada su propia oficina extranjera pequeña y dotarla de personal contando principalmente con personas locales. Asegura que el establecimiento de una oficina en el Reino Unido y una en Asia le proporcionaría a TopDog una base ideal para penetrar en los mercados de todo el mundo. Sin embargo, eso resultaría muy costoso, para no mencionar las complejidades de enfrentarse a diferencias culturales y del idioma, a regulaciones legales y gubernamentales y a otros aspectos. Otra opción sería establecer alianzas o joint ventures con pequeñas empresas europeas y asiáticas que se pudieran beneficiar con la adición de aplicaciones de CRM a su serie de productos. Las empresas podrían compartir los gastos de establecer instalaciones de producción en el extranjero y una red global de ventas y distribución. Esa sería una operación mucho menos costosa y le daría a TopDog el beneficio de los conocimientos expertos de los socios extranjeros. Sin embargo, también podría requerir prolongadas negociaciones y ciertamente significaría dejar algún control en manos de las empresas socias.

Uno de los socios de TopDog está sugiriendo un tercer enfoque de costo más bajo, el de licenciar el software de TopDog a distribuidores extranjeros, como una ruta para la expansión internacional. Al otorgarles a empresas extranjeras de software el derecho de producir, vender y distribuir su software de CRM, TopDog podría desarrollar la identidad de la marca y la conciencia del cliente, al mismo tiempo que mantendría un estrecho control de los gastos. A Ari le agrada el enfoque del costo bajo, pero se pregunta si las licencias le darían a TopDog la participación y el control suficientes para desarrollar con éxito su presencia internacional. Al terminar el día, Wiener y Carpenter no están más cerca de tomar una decisión de lo que estaban cuando salió el sol.

*Fuente: Basado en Walter Kuemmerle, "Go Global—Or No?" *Harvard Business Review* (junio de 2001), 37-49.

Caso para análisis: Rhodes Industries

David Javier estaba revisando los cambios propuestos por la firma de consultoría para la estructura de la organización de Rhodes Industries (RI). A medida que Javier leía el reporte, se preguntaba si los cambios recomendados por los consultores no le harían más mal que bien a RI. Javier era presidente de RI desde hacía 18 meses y estaba plenamente consciente de los problemas organizacionales y de coordinación que era necesario corregir con el fin de que RI mejorara sus utilidades y su crecimiento en su negocio internacional.

Antecedentes de la empresa

Robert Rhodes, un ingeniero, emprendedor de corazón, inició Rhodes Industries en la década de 1950 en Southern Ontario, Canadá. Inició el negocio fabricando tubería y después vidrio para usos industriales, pero tan pronto como se estableció el negocio inicial, rápidamente se ramificó hacia nuevas áreas, como selladores, revestimientos y limpiadores industriales, e incluso a la fabricación de silenciadores y partes para la industria camionera. Gran parte de esta expansión ocurrió mediante la adquisición de pequeñas empresas en Canadá y Estados Unidos durante la década de 1960. RI tenía una estructura tipo conglomerado, con subsidiarias bastantes diversas dispersas en Norteamérica, y todas se reportaban directamente a las oficinas corporativas en Ontario. Cada subsidiaria era un negocio local completo y se permitía que operara en forma independiente, siempre y cuando contribuyera a las utilidades de RI.

Durante las décadas de 1970 y 1980, Clifford Michaels, el presidente en esa época, le dio un poderoso enfoque internacional a RI. Su estrategia era adquirir pequeñas empresas en todo el mundo, con la creencia de que podrían constituir una unidad congruente que le produjera sinergias y utilidades a RI mediante una manufactura de costo bajo y sirviendo a negocios en los mercados internacionales. Algunos de los negocios de RI se adquirieron simplemente porque estaban disponibles

a un buen precio y RI se encontró en nuevas líneas de negocios como productos de consumo (papelería y sobres) y equipo eléctrico (tableros de distribución, focos y sistemas de seguridad), además de sus líneas de negocios previas. La mayoría de esos productos tenían nombres de marca locales, o se fabricaban para las principales empresas internacionales, como General Electric o Corning Glass.

Durante la década de 1990 un nuevo presidente de RI, Sean Rhodes, nieto del fundador, se hizo cargo del negocio y adoptó la estrategia de enfocar a RI en tres líneas de negocios, Productos industriales, Productos de consumo y Electrónica. Estuvo al frente de la adquisición de más negocios internacionales que tenían cabida en esas tres categorías y se deshizo de algunos negocios que no tenían cabida en ellas. Cada una de las tres divisiones tenía plantas de manufactura, así como sistemas de marketing y distribución en Norteamérica, Asia y Europa. La división de productos industriales incluía tubería, vidrio, selladores industriales, equipo de limpieza y partes para camiones. La división Electrónica incluía focos de especialidad, tableros de distribución, chips para computadora y resistores y condensadores para los fabricantes de equipo original. Productos de consumo incluía platos y cristalería, papelería y sobres y lápices y bolígrafos.

Estructura

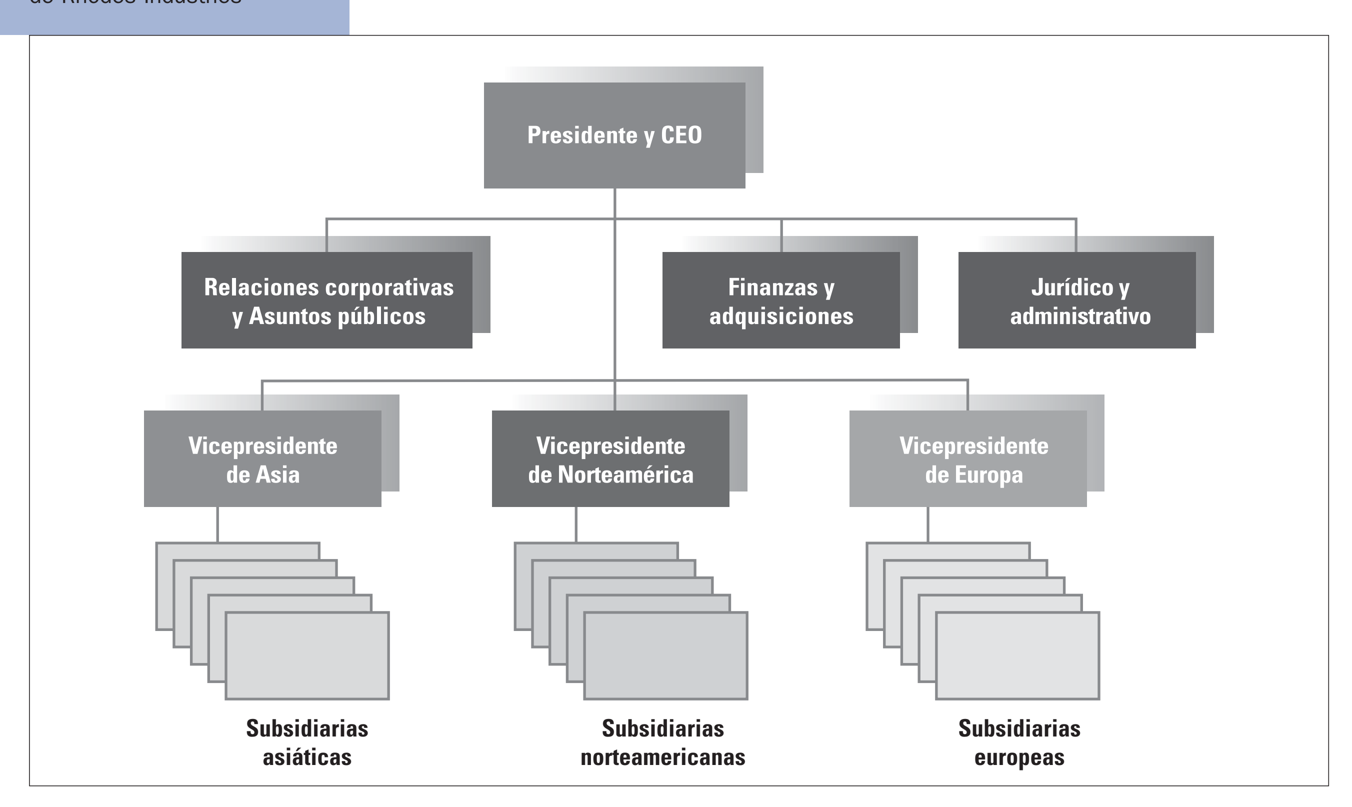
En 2004, David Javier reemplazó a Sean Rhodes como presidente. Estaba muy preocupado acerca de si una nueva estructura de la organización era necesaria para RI. La estructura actual se basaba en tres áreas geográficas principales, Norteamérica, Asia y Europa, como se muestra en la ilustración 6.11. Las distintas unidades autónomas dentro de esas regiones se reportaban a la oficina del presidente regional. Cuando existían varias unidades en un país, el presidente de una de las subsidiaras también era responsable de coordinar los varios negocios en ese país, pero la mayor parte de la coordinación se hacía a través del vicepresidente regional. Los negocios eran independientes en gran parte, lo que proporcionaba flexibilidad y motivación a los gerentes de las subsidiarias.

Los departamentos funcionales de la oficina general en Ontario eran bastante pequeños. Los tres departamentos centrales, Relaciones corporativas, Finanzas y adquisiciones y Legal y administrativo, servían al negocio corporativo en todo el mundo. Otras funciones, como administración de recursos humanos, desarrollo de nuevos productos, marketing y manufactura, existían todas dentro de las subsidiarias individuales y había muy poca coordinación de esas funciones entre las regiones geográficas. Cada negocio ideaba su propia forma de desarrollar, fabricar y vender sus productos en su país y región.

Problemas organizacionales

Los problemas a los que se enfrentaba Javier en RI, que se confirmaban en el reporte que se encontraba encima de su escritorio, tenían cabida en tres áreas. En primer lugar, cada

FIGURA 6.11
Diagrama organizacional de Rhodes Industries



subsidiaria actuaba como un negocio independiente, utilizando sus propios sistemas de reporte y actuando con el fin de maximizar sus utilidades. Esta autonomía hacía que cada vez fuera más difícil consolidar los reportes financieros en todo el mundo y lograr eficiencias de sistemas de información y de reporte uniformes.

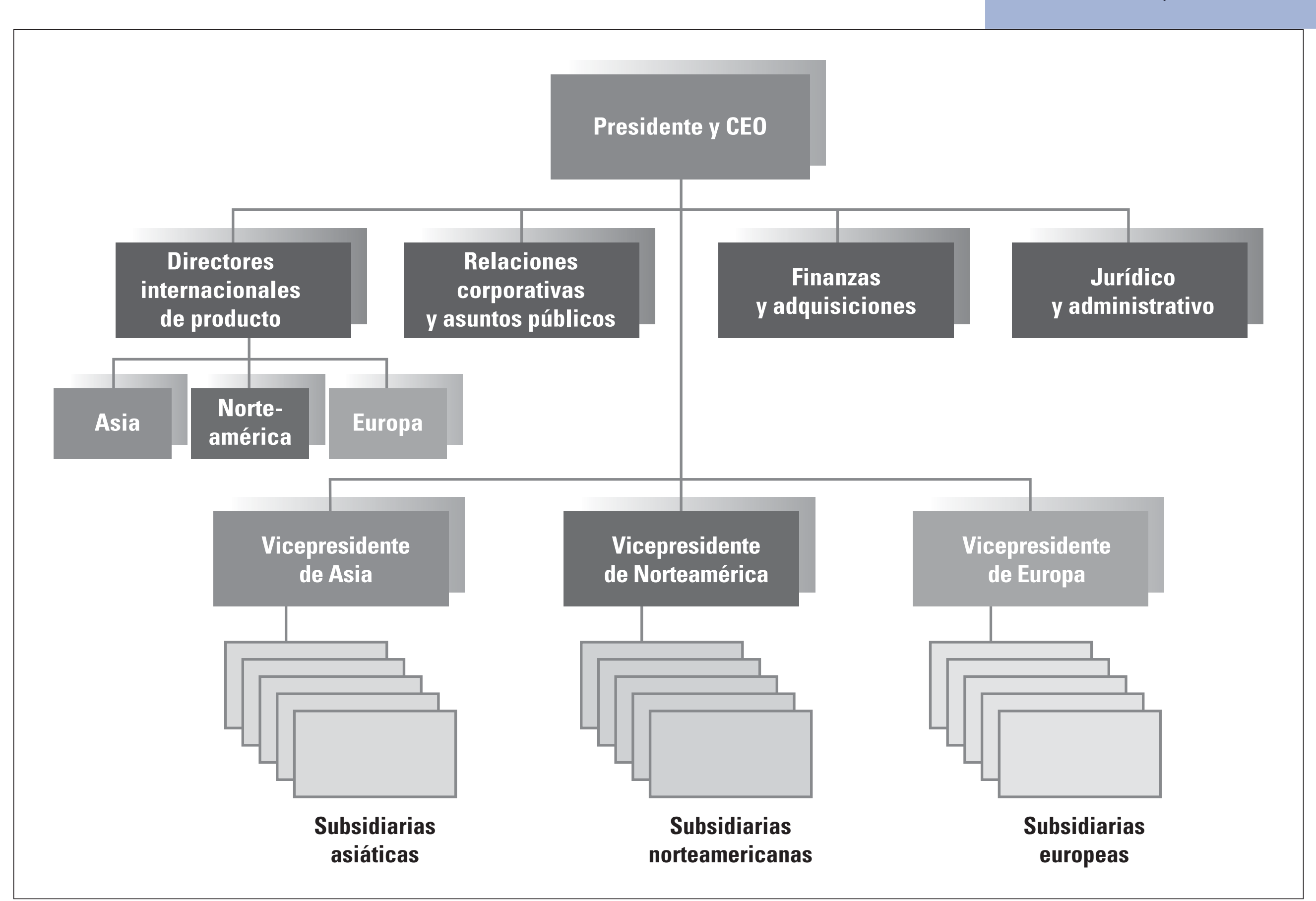
En segundo, las principales decisiones estratégicas se tomaban para beneficiar a los negocios individuales o a los intereses locales de un país o de una región. Los proyectos y las utilidades locales obtenían más tiempo y recursos que los proyectos que beneficiaban a RI en todo el mundo. Por ejemplo, un fabricante de equipo electrónico en Singapur se negó a incrementar la producción de chips y condensadores para su venta en el Reino Unido, debido a que eso perjudicaría al rubro de las utilidades de la operación en Singapur. Sin embargo, las economías de escala en Singapur harían algo más que compensar los costos de envío al Reino Unido y permitirían que RI cerrara las costosas instalaciones de manufactura en Europa, lo que incrementaría la eficiencia y las utilidades de RI.

En tercero, no había ocurrido ninguna transferencia de tecnología, no había ideas de nuevos productos u otras innovaciones dentro de RI. Por ejemplo, una tecnología de ahorro de costos para fabricar focos en Canadá se había ignorado en Asia y en Europa. Una innovación técnica que proporcionaba a los propietarios de casas un acceso por medio de teléfonos celulares a los sistemas de seguridad para el hogar desarrollados en Europa, se había ignorado en Norteamérica. El reporte que se encontraba en el escritorio de Javier hacía hincapié en que RI no estaba logrando dispersar las innovaciones importantes a nivel de toda la organización. Esas innovaciones ignoradas podrían proporcionar mejoras significativas tanto en la manufactura como en el marketing en todo el mundo. El reporte decía, “Nadie en RI conoce todos los productos y las ubicaciones en una forma que permita que RI aproveche las mejoras de manufactura y las oportunidades de nuevos productos”. El reporte también decía que una mejor coordinación a nivel mundial reduciría los costos de RI 7% cada año, e incrementaría 10% el potencial de mercado. Esas cifras eran demasiado grandes para ignorarlas.

Estructura recomendada

El reporte del consultor recomendaba que RI intentara una de dos opciones para mejorar su estructura. La primera alternativa era crear un nuevo departamento internacional en las oficinas corporativas, con la responsabilidad de coordinar

FIGURA 6.12
Estructura propuesta del director de producto

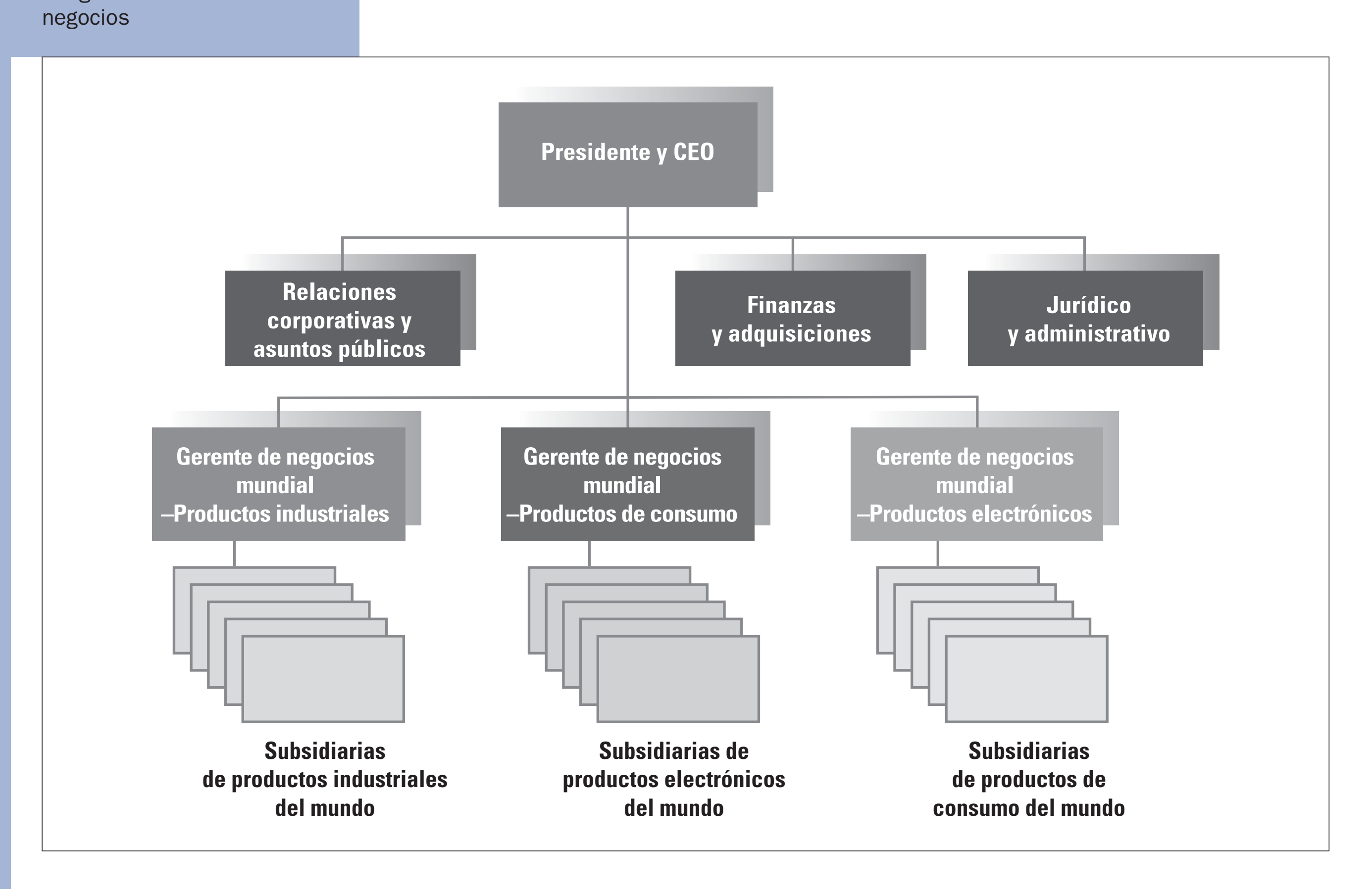


la transferencia de tecnologías y la manufactura y venta del producto en todo el mundo (figura 6.12). Ese departamento tendría un director para cada línea de productos importante, Industrial, De consumo y Electrónica, que tendría la autoridad para coordinar las actividades y las innovaciones en todo el mundo. Cada director de producto tendría un equipo que viajaría a cada región y llevaría la información acerca de las innovaciones y mejoras a las subsidiarias en otras partes del mundo.

La segunda recomendación era reorganizarse en una estructura mundial por producto, como se muestra en la figura 6.13. Todas las subsidiarias en todo el mundo, asociadas con una línea de productos, se reportarían con el gerente de negocios de dicha línea. El gerente de negocios y el personal serían responsables del desarrollo de estrategias de negocios y de la coordinación de todas las eficiencias de manufactura y desarrollo de productos en todo el mundo, para su línea de productos.

Esta estructura por producto a nivel mundial significaría un gran cambio para RI. Muchas preguntas vinieron a la mente de Javier. ¿Las subsidiarias seguirían siendo competitivas y se adaptarían a los mercados locales si se veían obligadas a coordinarse con otras subsidiarias en todo el mundo? ¿Los gerentes de negocios podrían cambiar los hábitos de los gerentes de las subsidiarias hacia una conducta más global? ¿Sería una mejor idea nombrar coordinadores directores por producto como un primer paso, o lanzarse de inmediato a la estructura del gerente de negocios por producto? Javier tenía la corazonada de que ese cambio a la coordinación por producto a nivel mundial tenía sentido, pero quería meditar en todos los problemas potenciales y en la forma en que RI implementaría los cambios.

FIGURA 6.13
Estructura propuesta del gerente mundial de negocios



Taller del capítulo 6: Comparación de culturas*

Como equipo, renten un video de una película extranjera (o como alternativa, vayan al cine cuando exhiban una película extranjera). Tomen notas mientras la ven, buscando diferencias en las normas culturales, comparadas con las suyas. Por

ejemplo, identifiquen diferencias en lo siguiente, en comparación con sus normas culturales:

a. La forma en que las personas interactúan unas con otras.
b. La formalidad o informalidad de las relaciones.
c. Las actitudes hacia el trabajo.
d. La cantidad de tiempo que dedican las personas al trabajo, frente a la familia.
e. La conexión con la familia.
f. Cómo se divierten las personas.

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron las diferencias clave que observaron en la cultura de la película, frente a la suya?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar películas para comprender otra cultura?

Notas

1. Vanessa O'Connell, "Department Stores: Tough Sell Abroad", *The Wall Street Journal* (22 de mayo de 2008), B1; James Bandler y Matthew Karnitschnig, "Lost in Translation: European Giant in Magazines Find U. S. a Tough Read", *The Wall Street Journal* (19 de agosto de 2004), A1, A6; David Carr, "The Decline and Fall of Business Magazines", *Internacional Herald Tribune* (31 de mayo de 2005), 11 y Barbara Whitaker, "The Web Makes Going Global Easy, Until You Try to Do It", *The New York Times* (septiembre de 2000), 20.
2. Choe Sang-Hun, "Wal-Mart Selling Stores and Leaving South Korea", *The New York Times* (23 de mayo de 2006), C5.
3. Louise Story, "Seeking Leaders, U.S. Companies Think Globally", *The New York Times* (12 de diciembre de 2007), A1.
4. Phred Dvorak y Merissa Marr, "In Surprise Move, Sony Plans to Hand Reins to a Foreigner", *The Wall Street Journal* (7 de marzo de 2005), A1; Carol Hymowitz, "More American Chiefs Are Taking Top Posts at Overseas Concerns", *The Wall Street Journal* (17 de octubre de 2005), B1; Justin Martin, "The Global CEO: Overseas Experience Is Becoming a Must on Top Excutives' Resumes", *Chief Executive* (enero-febrero de 2004), 24.
5. Richard Gibson, "U.S. Restaurants Push Abroad", *The Wall Street Journal* (18 de junio de 2008), B5.
6. Steve Hamm, "IBM vs. Tata: Which Is More American?" *Business Week* (5 de mayo de 2008), 28.
7. Jenny Mero, "Power Shift", *Fortune* (21 de julio de 2008), 161: Paola Hject, "The Fortune Global 500", *Fortune* (26 de julio de 2004), 159-180; y *http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/*, accesado el 22 de septiembre de 2008.
8. Este análisis se basa en gran parte en Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 3a. ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000), 94-96; y Anil K. Gupta y Vijay Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (2001), 45-56.
9. Neil King Jr., "A Whole New World: Competition from China and India Is Changing the Way Businesses Operate Everywhere", *The Wall Street Journal* (27 de septiembre de 2004), R1.
10. Jim Carlton, "Branching Out; New Zealanders Now Shear Trees Instead of Sheep", *The Wall Street Journal* (29 de mayo de 2003), A1, A10.
11. "Little Trouble in Big China", *FSB* (marzo de 2004), 56-61; "Trade Gap", nota al margen en *Fast Company* (junio de 2004), 42; Chris Hawley, "Aircraft Makers Flock to Mexico", *USA Today* (6 de abril de 2008), *http://www.usatoday.com/money/industries/manufacturing/2008-04-06-aerospace_N.htm?loc=interstitialskip*, accesado el 7 de abril de 2008; Dan Morse, "Cabinet Decisions; In North Carolina, Furniture Makers Try to Stay Alive", *The Wall Street Journal* (20 de febrero de 2004), A1.
12. Keith H. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition", *Fast Company* (febrero de 2003), 91-97.
13. James Flanigan, "Now High-Tech Work Is Going Abroad", *The New York Times* (17 de noviembre de 2005), C6; y Sheridan Prasso, "Google Goes to India", *Fortune* (29 de octubre de 2007), 160-166.
14. Todd Zaun, Gregory L. White, Norihiko Shirouzu y Scott Miller, "More Mileage: Auto Makers Look for Another Edge Farther from Home", *The Wall Street Journal* (31 de julio de 2002), A1, A8.
15. Alison Stein Wellner, "Turning the Tables", *Inc.* (mayo de 2006), 55-57.
16. Ken Belson, "Outsourcing, Turned Inside Out", *The New York Times* (11 de abril de 2004), Sección 3, 1.
17. Basado en Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 2002), Theodore T. Herbert, "Strategy and Multinational Organizational Structure: An Interorganizational Relationships Perspective", *Academy of Management Review* 9 (1984), 259-271; y Laura R. Rickey, "International Expansion —U.S. Corporations: Strategy, Stages of Development, and Structure" (manuscrito no publicado, Vanderbilt University, 1991).
18. Julia Boorstin, "Exporting Cleaner Air", segmento de "Small and Global", *FSB* (junio de 2004), 36-48.
19. Geraldo Samor, Cecilie Rohwedder y Ann Zimmerman, "Innocents Abroad? Wal-Mart's Global Sales Rise As It Learns from Mistakes", *The Wall Street Journal* (16 de mayo de 2006), B1.
20. Michael E. Porter, "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review* 28 (invierno de 1986), 9-40.
21. William J. Holstein, "The Stateless Corporation", *BusinessWeek* (14 de mayo de 1990), 98-115.
22. Phred Dvorak, "Why Multiple Headquartes Multiply", *The Wall Street Journal* (19 de noviembre de 2007), B1.
23. Debra Sparks, "Partners", *BusinessWeek*, Special Report: Corporate Finance (25 de octubre de 1999), 106-112.

24. David Lei y John W. Slocum, Jr., "Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls", *Organizational Dynamics* (invierno de 1991), 17-29.
25. O'Connell, "Department Stores: Tough Sell Abroad".
26. Stratford Sherman, "Are Strategic Alliances Working?" *Fortune* (21 de septiembre de 1992), 77-78; y David Lei, "Strategies for Global Competition", *Long-Range Planning* 22 (1989), 102-109.
27. Cyrus F. Feidheim, Jr., *The Trillion-Dollar Enterprise: How the Alliance Revolution Will Transform Global Business* (Nueva York: Perseus Books, 1998).
28. Pete Engardio, "Emerging Giants", *BusinessWeek* (31 de julio de 2006), 40-49.
29. Eric Bellman y Kris Hudson, "Wal-Mart to Enter India in Venture", *The Wall Street Journal* (28 de noviembre de 2006), A3; y *http://walmartstores.com/AboutUs/276.aspx?p=251*, accesado el 22 de septiembre de 2008.
30. Sparks, "Partners".
31. Kenichi Ohmae, "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1989), 152-161.
32. Choe Sang-Hun, "Wal-Mart Selling Stores and Leaving South Korea"; Constance L. Hyas, "From Bentonville to Beijing and Beyond", *The New York Times* (6 de diciembre de 2004), C6.
33. Conrad de Aenlle, "Famous Brands Can Bring Benefit, or a Backlash", *The New York Times* (19 de octubre de 2003), Sección 3, 7.
34. Cesare R. Mainardi, Martin Salva y Muir Sanderson, "Label of Origin: Made on Earth", *Strategy & Business* 15 (segundo trimestre de 1999), 42-53; y Joan S. Lublin, "Place vs. Product: It´s Tough to Choose a Management Model", *The Wall Street Journal* (27 de junio de 2001), A1, A4.
35. Mainardi, Salva y Sanderson, "Label of Origin".
36. Julie Jargon, "Kraft Reformulated Oreo, Scores in China", *The Wall Street Journal* (1 de mayo de 2008), B1, B7.
37. José Pla-Barber, "From Stopford and Well's Model to Bartlett and Ghoshal's Typology: New Empirical Evidence", *Management International Review* 42, núm. 2 (2002), 141-156.
38. Sumantra Ghoshal y Nitin Nohria, "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations", *Sloan Management Review* (invierno de 1993), 23-25; y Roderick E. White y Thomas A. Poynter, "Organizing for Worldwide Advantage", *Business Quarterly* (verano de 1989), 84-89.
39. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Country Subsidiary Design* (Nueva York: The Conference Board, 1997), 12.
40. Laura B. Pincus y James A. Belohlav, "Legal Issues in Multinational Business: To Play the Game, You Have to Know the Rules", *Academy of Management Executive* 10, núm. 3 (1996), 52-61.
41. John D. Daniels, Robert A. Pitts y Marietta J. Tretter, "Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study", *Academy of Management Journal* 27 (1984), 292-307.
42. Hay Group Study, reportado en Mark A. Royal y Melvyn J. Stark, "Why Some Companies Excel at Conducting Business Globally", *Journal of Organizational Excellence* (otoño de 2006), 3-10.
43. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Product Design* (Nueva York: The Conference Board, 1994).
44. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Business Unit Design* (Nueva York: The Conference Board, 1995), 18-19.
45. Carol Matlack, "Nestlé Is Starting to Slim Down at Least; But Can The World's No. 1 Food Colossus Fatten Up Its Profits As It Slashes Costs?" *Business Week* (27 de octubre de 2003), 56.
46. Basado en Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Geographic Design* (Nueva York: The Conference Board, 1993).
47. William M. Bulkeley, "Spinning a Global Plan", *The Wall Street Journal* (14 de febrero de 2008), B1.
48. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The geographic Design,* 29-31.
49. William Taylor, "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik," *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1991), 91-105; Carla Rappaport, "A Tough Swede Invades the U.S.", *Fortune* (29 de enero de 1992), 76-79; Raymond E. Miles y Charles C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy," *Organizational Dynamics* (primavera de 1995), 5-18; y Manfred F. R. Kets de Vries, "Making a Giant Dance", *Across the Board* (octubre de 1994), 27-32.
50 Matthew Karnitschnig, "Identity Question; For Siemens, Move into U.S. Causes Waves Back Home", *The Wall Street Journal* (8 de septiembre de 2003), A1.
51. Gupta y Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage."
52. Robert Frank, "Withdrawal Pains: In Paddies of Vietnam, Americans Once Again Land in a Quagmire", *The Wall Street Journal* (21 de abril de 2000), A1, A6.
53. La discusión de estos desafíos se basa en Bartlett y Ghoshal, *Transnational Management.*
54. Dvorak, "Why Multiple Headquarters Multiply".
55. Gibson, "U.S. Restaurants Push Abroad", y Peter Gumbel, "Big Mac's Local Flavor", *Fortune* (5 de mayo de 2008), 114-121.
56 Peter Koudal y Gary C. Coleman, "Coordinating Operations to Enhance Innovation in the Global Corporation", *Strategy & Leadership* 33, núm. 4 (2005), 20-32; y Steven D. Eppinger y Anil R. Chitkara, "The New Practice of Global Product Development", *MIT Sloan Management* (verano de 2006), 22-30.
57. Steve Hamm, "Big Blue Shift", *Business Week* (5 de junio de 2006), 108-110.
58. P. Ingrassia, "Industry Is Shopping Abroad for Good Ideas to Apply to Products", *The Wall Street Journal* (29 de abril de 1985), A1.
59. Benson Rosen, Stacie Furst y Richard Blackburn, "Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams", *Organizational Dynamics* 36, núm. 3 (2007), 259-273.
60. Basado en Gupta y Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage" y Giancarlo Ghislanzoni, Risto Penttinen y David Turnbull, "The Multilocal Challenge: Managing Cross-Border Functions", *The McKinsey Quarterly* (marzo de 2008); *http://www.mackinseyquarterly.com*, accesado el 1 de abril de 2008.
61. Vijay Govindarajan y Anil K. Gupta, "Building an Effective Global Business Team", *MIT Sloan Management Review* 42, núm. 4 (verano de 2001), 63-71.
62. Charlene Marmer Solomon, "Building Teams across Borders," *Global Workforce* (noviembre de 1998), 12-17.
63. Charles C. Snow, Scott A. Snell, Sue Canney Davison y Donald C. Hambrick, "Use Transnational Teams to Globalize Your Company", *Organizational Dynamics* 24, núm. 4 (primavera de 1996), 50-67.

64. Carol Saunders, Craig Van Slyke y Douglas R. Vogel, "My Time or Yours? Managing Time Visions in Global Virtual Teams", *Academy of Management Executive* 18, núm. 1 (2004), 19-31.
65. Snow *et al.*, "Use Transnational Teams to Globalize Your Company".
66. Gupta y Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage"; y Nadine Heintz, "In Spanish, It's *Un Equipo*; In English, It's a Team; Either Way, It's Tough to Build", *Inc.* (abril de 2008), 41-42.
67. Richard Pastore, "Global Team Management: It's a Small World After All", *CIO* (23 de enero de 2008), *http://www.cio.com/article/174750/Global_Team_Management_It_s_a_Small_World_After_All,* accesado el 20 de mayo de 2008.
68. Pete Engardio, "A Guide for Multinationals: One of the Greatest Challenges for a Multinational Is Learning How to Build a Productive Global Team", *BusinessWeek* (20 de agosto de 2007), 48-51; y Lynda Gratton, "Working Together... When Apart", *The Wall Street Journal* (18 de junio de 2007), R1.
69. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Corporate Headquarters Design* (Nueva York: The Conference Board, 1999).
70. Ghislanzoni *et al.*, "The Multilocal Challenge".
71. Basado en Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution,* 2a. ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1998), capítulo 11, 231-249.
72. Véase Jay Galbraith, "Building Organizations around the Global Customer", *Ivey Business Journal* (septiembre-octubre de 2001), 17-24, para una discusión de las redes laterales tanto formales como informales que se utilizan en las empresas multinacionales.
73. Esta sección y los ejemplos de BP están basados en Morten T. Hansen y Nitin Nohria, "How to Build Collaborative Advantage", *MIT Sloan Management Review* (otoño de 2004), 22 y siguientes.
74. Gumbel, "Big Mac's Local Flavor."
75. Geert Hofstede, "the Interaction between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies* 22 (1985), 347-357; y Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Londres: McGraw-Hill, 1991).
76. Véase Mansour Javidan y Robert J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE," *Organizational Dymanics* 29, núm. 4 (2001), 289-305; y R. J. House, M Javidan, Paul Hanges y Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business* 37 (2002), 3-10.
77. Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Mary Sully de Luque y Robert J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2006), 67-90.
78. Esta discusión está basada en "Culture and Organization," Lectura 2-2 en Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Transnational Management,* 3a. ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000), 191-216, extracto de Susan Schneider y Jean-Louis Barsoux, *Manging across Cultures* (Londres: Prentice-Hall, 1997).
79. Basado en Bartlett y Ghoshal, *Managing across Borders,* 181-201.
80. Martin Hemmert, "International Organization of R&D and Technology Acquisition Performance of High-Tech Business Units", *Management International Review* 43, núm. 4 (2003), 361-382.
81. Jean Lee, "Culture and Management - A Study of a Small Chinese Family Business in Singapore", *Journal of Small Business Management* 34, núm. 3 (julio de 1996), 63 y siguientes; Olivier Blanchard y Andrei Shleifer, "Federalism with and without Political Centralization: China versus Russia", *IMF Staff Papers* 48 (2001), 171 y siguientes; y Javidan *et al.*, "In the Eye of the Beholder".
82. Nailin Bu, Timothy J. Craig y T. K. Peng, "Reactions to Authority", *Thunderbird International Business Review* 43, núm. 6 (noviembre-diciembre de 2001), 773-795.
83. Phred Dvorak y Leila Abboud, "Difficult Upgrade: SAP's Plan to Globalize Hits Cultural Barriers; Software Giant's Shift Irks German Engineers". *The Wall Street Journal* (11 de mayo de 2007), A1.
84. Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett," The Multinational Corporation as an Inter-organizational Network", *Academy of Management Review* 15 (1990), 603-625.
85. Claudia H. Deutsch, "As Sales Go Abroad for U.S. Firms, So Do Managers", *International Herald Tribune* (15 de febrero de 2008), 14.
86. La descripción de la organización trasnacional se basa en Bartlett y Ghoshal, *Transnational Management and Managing across Borders.*
87. Phred Dvorak, " How Irdeto Split Headquarters - Move to Run Dutch Firm From Beijing Means Meeting Challenges", *The Wall Street Journal* (7 de enero de 2008), B3; y Dvorak, "Why Multiple Headquarters Multiply".
88. Royal y Stark, "Why Some Companies Excel at Conducting Business Globally".



xyno lorenzen

Parte 4

Elementos de diseño interno

Capítulo 7

Tecnologías de manufactura y servicios



xyno lorenzen

Tecnología central de la organización de manufactura

Empresas de manufactura · Estrategia, tecnología y desempeño

Aplicaciones contemporáneas

Sistemas de manufactura flexible · Manufactura esbelta · Desempeño e implicaciones estructurales

Tecnología central de la organización de servicios

Empresas de servicios · Diseño de la organización de servicios

Tecnología departamental no central

Variedad · Posibilidad de análisis · Marco de referencia

Diseño departamental

Interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos

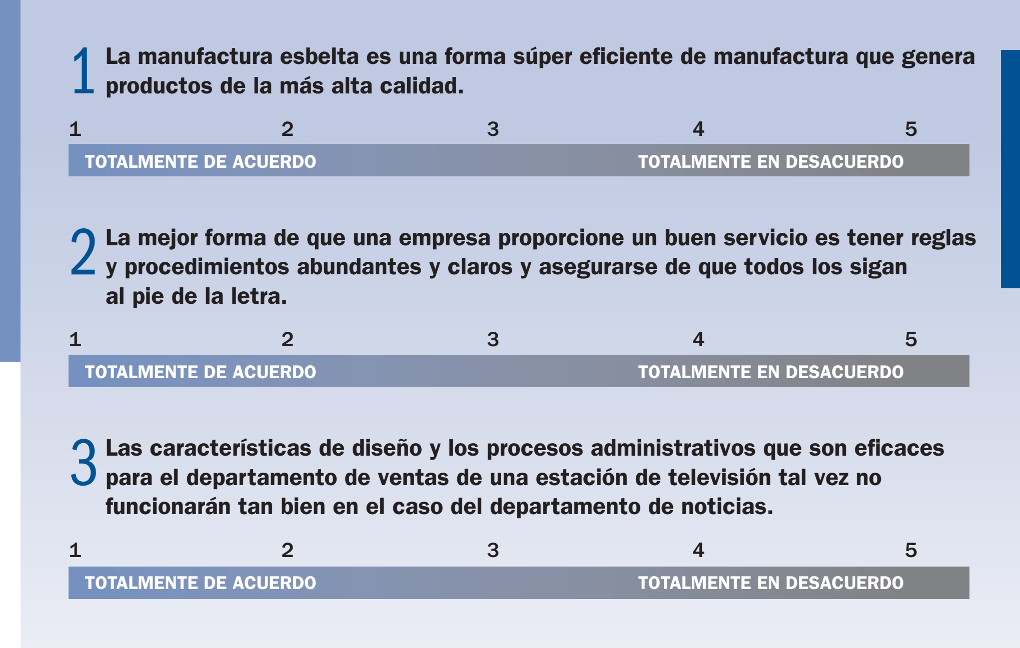
Tipos · Prioridad estructural · Implicaciones estructurales

Impacto de la tecnología sobre el diseño del puesto

Diseño del puesto · Sistemas sociotécnicos

Fundamentos de diseño

Preguntas de la administración por diseño



Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **La manufactura esbelta es una forma súper eficiente de manufactura que genera productos de la más alta calidad.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **La mejor forma de que una empresa proporcione un buen servicio es tener reglas y procedimientos abundantes y claros y asegurarse de que todos los sigan al pie de la letra.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **Las características de diseño y los procesos administrativos que son eficaces para el departamento de ventas de una estación de televisión tal vez no funcionarán tan bien en el caso del departamento de noticias.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

Una fábrica de autopartes envía a sus ingenieros por el mundo para que aprendan acerca de los nuevos métodos de producción. Un equipo de empleados de una aerolínea estudia las técnicas para detenerse en los pits que utilizan los equipos de carreras de NASCAR. Un pequeño fabricante de ropa en Nueva York invierte en una máquina tejedora fabricada en Alemania. ¿Qué tienen en común todas esas organizaciones? Que están buscando formas de proporcionar bienes y servicios de una manera más eficiente y efectiva.

Para muchos fabricantes en Estados Unidos, se trata de una situación de actuar o morir. La manufactura ha decaído en este país y en otras naciones desarrolladas durante años, y los servicios se convierten en una parte cada vez más grande de la economía. Un informe del Business and Industry Council de Estados Unidos indica que más de cien industrias de manufactura con sede en ese país perdieron un porcentaje significativo de su mercado doméstico frente a las importaciones entre 1997 y 2004, y 19 industrias perdieron más de la mitad de su mercado estadounidense durante ese periodo.[1] Sin embargo, algunos fabricantes aplican nueva tecnología con el fin de lograr una nueva ventaja competitiva. Por ejemplo, al integrar un equipo de producción computarizado y complejos sistemas de información, American Axle & Manufacturing (AAM) mejoró de forma considerable la eficiencia y la productividad, hasta el punto en que empezó a obtener contratos para fabricar componentes en Detroit que un competidor había fabricado previamente en China.[2] Las empresas de servicios también deben seguir el ritmo de la tecnología cambiante y esforzarse continuamente por encontrar mejores enfoques. Numerosas empresas de servicios luchan por sus vidas a medida que se intensifica la competencia global y el costo de la tecnología y los procedimientos ineficaces o pasados de moda pueden significar la decadencia y el fracaso organizacionales.

Este capítulo explora las tecnologías tanto de servicios como de manufactura. La **tecnología** se refiere a los procesos de trabajo, las técnicas, las máquinas y las acciones empleadas para transformar los insumos organizacionales (materiales, información, ideas) en productos (bienes y servicios).[3] La tecnología es el proceso de producción de una organización, e incluye tanto los procedimientos de trabajo como la maquinaria.

Un tema importante en este capítulo es la forma en que la tecnología central influye en la estructura de las organizaciones. La comprensión de dicha tecnología proporciona conocimientos acerca de la forma en que se puede estructurar la organización para un

desempeño eficiente.[4] La **tecnología central** de una organización es el proceso de trabajo que está directamente relacionado con la misión de la organización, como la enseñanza en una escuela preparatoria, los servicios médicos en una clínica de la salud o la manufactura en AMM. Por ejemplo, en AMM la tecnología central empieza con la materia prima (como acero, aluminio y metales compuestos). Los empleados emprenden una acción con la materia prima para hacer un cambio en ella (cortan y forjan los metales y ensamblan las partes), transformando así la materia prima en el producto o producción de la organización (ejes, árboles de levas, cigüeñales, partes para la transmisión, etcétera). En el caso de una organización de servicios como UPS, la tecnología central incluye el equipo de producción (por ejemplo, máquinas clasificadoras, equipo de manejo de paquetería, camiones y aviones) y procedimientos para entregar los paquetes y el correo de la noche a la mañana. Además, en las empresas como UPS y AAM, las computadoras y la nueva tecnología de información han revolucionado los procesos de trabajo en las organizaciones tanto de servicios como de manufactura. El impacto específico de la nueva tecnología de información se describe en el capítulo 8.

La figura 7.1 presenta un ejemplo de la tecnología central para una planta de manufactura. Debemos observar que la tecnología central se compone de insumos de materia prima, un proceso de trabajo de transformación (fresado, inspección, ensamble) que transforma la materia prima, y le añade valor y produce el resultado final del producto o servicio que se vende a los consumidores en el entorno. En las organizaciones actuales, grandes y complejas, los procesos de trabajo centrales varían ampliamente y en ocasiones puede ser difícil identificarlos con precisión. Una tecnología central se puede comprender en parte examinando la materia prima que fluye hacia la organización,[5] la variabilidad de las actividades de trabajo,[6] el grado al cual está mecanizado el proceso de producción,[7] el grado al cual una tarea depende de otra en el flujo de trabajo[8] o el número de resultados de nuevos productos o servicios.[9]

FIGURA 7.1
Proceso de transformación central para una empresa de manufactura

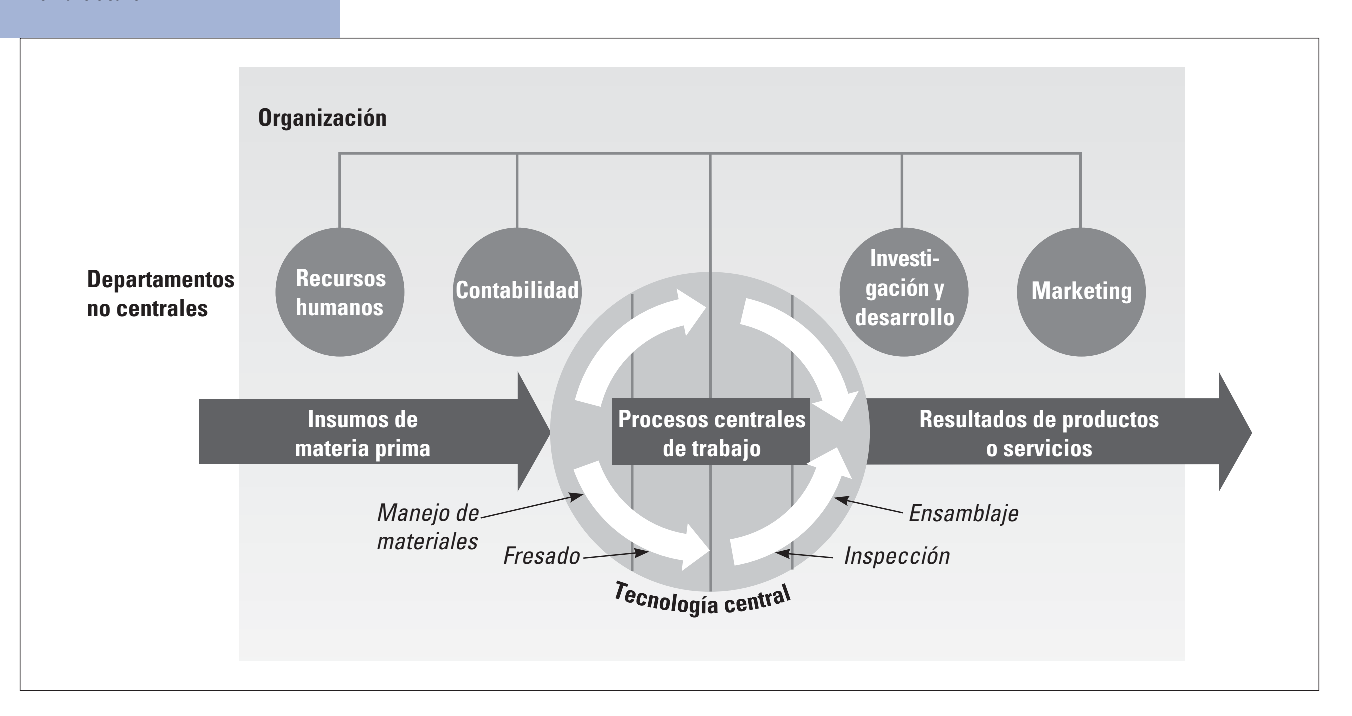
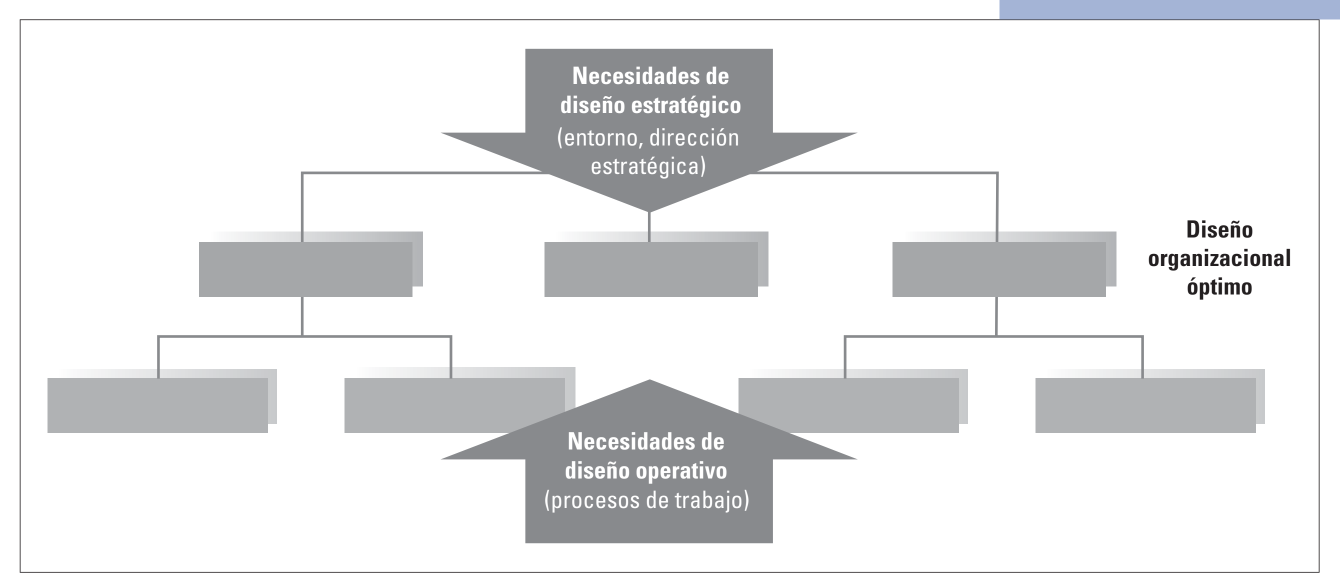


FIGURA 7.2
Presiones que afectan el diseño de las organizaciones



Fuente: Basada en David A. Nadler y Michael L. Tushman, con Mark B. Nadler, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (Nueva York: Oxford University Press, 1997), 54.

Las organizaciones también se componen de muchos departamentos, cada uno de los cuales puede utilizar un proceso de trabajo (tecnología) diferente para proporcionar un bien o un servicio dentro de una organización. Una **tecnología no central** es un proceso de trabajo de un departamento que es importante para la organización, pero que no está directamente relacionado con su misión primordial. En la figura 7.1 los procesos de trabajo no centrales se ilustran por departamentos de recursos humanos, contabilidad, investigación y desarrollo, y marketing. De manera que investigación y desarrollo transforman las ideas en nuevos productos y marketing transforma el inventario en ventas y cada departamento utiliza un proceso de trabajo un tanto diferente. La producción o resultado del departamento de recursos humanos son las personas que trabajan en la organización, y contabilidad produce estados financieros precisos acerca de la condición financiera de la organización.

Propósito de este capítulo

En este capítulo se estudian los procesos centrales y los que no lo son, así como su relación con el diseño de la estructura organizacional. La naturaleza de los procesos de trabajo se debe considerar en el diseño de la empresa para lograr eficiencia y eficacia máximas. El diseño organizacional óptimo se basa en una variedad de elementos. La figura 7.2 ilustra que las fuerzas que afectan al diseño organizacional provienen tanto de fuera como de dentro de la organización. Las necesidades estratégicas externas, como las condiciones del entorno, la dirección estratégica y las metas organizacionales, crean una presión descendente para diseñar la organización de tal manera que se ajuste al entorno y alcance sus metas. Estas presiones sobre el diseño se han discutido en los capítulos anteriores. Sin embargo, las decisiones acerca del diseño también deben considerar las presiones ascendentes de los procesos de trabajo que se llevan a cabo para fabricar los productos o servicios de la organización. Los procesos de trabajo operacionales influirán en el diseño estructural asociado tanto con la tecnología central como con los departamentos que no son centrales. Por consiguiente,

el tema de interés en este capítulo es "¿Cómo se debe diseñar la organización para que se ajuste a sus procesos operativos de trabajo y los facilite?".

El resto del capítulo se desarrolla como sigue: En primer lugar, se analiza la forma en que la tecnología como un todo influye en la estructura y el diseño organizacionales. Esta discusión incluye tecnologías de manufactura y de servicios. Después se estudian las diferencias en las tecnologías departamentales y la forma en que las mismas influyen en el diseño y la administración de las subunidades organizacionales. En tercero, exploramos la forma en que la interdependencia, es decir, el flujo de materiales y de información entre los departamentos, afecta la estructura.

TECNOLOGÍA CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN DE MANUFACTURA

Las tecnologías de manufactura incluyen los procesos de manufactura tradicionales y las aplicaciones contemporáneas, como la manufactura flexible y la manufactura esbelta.

Empresas de manufactura

El primer estudio de la tecnología de manufactura, y el de más influencia, fue el realizado por Joan Woodward, una socióloga industrial inglesa. Su investigación se inició como un estudio de campo de los principios administrativos en el sur de Essex. Los conocimientos administrativos prevalecientes en esa época (la década de 1950) estaban contenidos en lo que se conocía como principios universales de la administración. Esos principios eran prescripciones de "una forma mejor" que se esperaba que adoptaran las organizaciones efectivas. Woodward hizo una encuesta directa entre 100 empresas de manufactura para enterarse de la forma en que estaban organizadas.[10] Ella y los miembros de su equipo de investigación visitaron cada empresa, entrevistaron a los gerentes, examinaron los registros de la empresa y observaron las operaciones de manufactura. Sus datos incluían una amplia variedad de características estructurales (tramo de control, niveles de administración), dimensiones del estilo administrativo (comunicaciones escritas frente a verbales, uso de recompensas) y el tipo de proceso de manufactura. También se obtuvieron datos que reflejaban el éxito comercial de las empresas.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

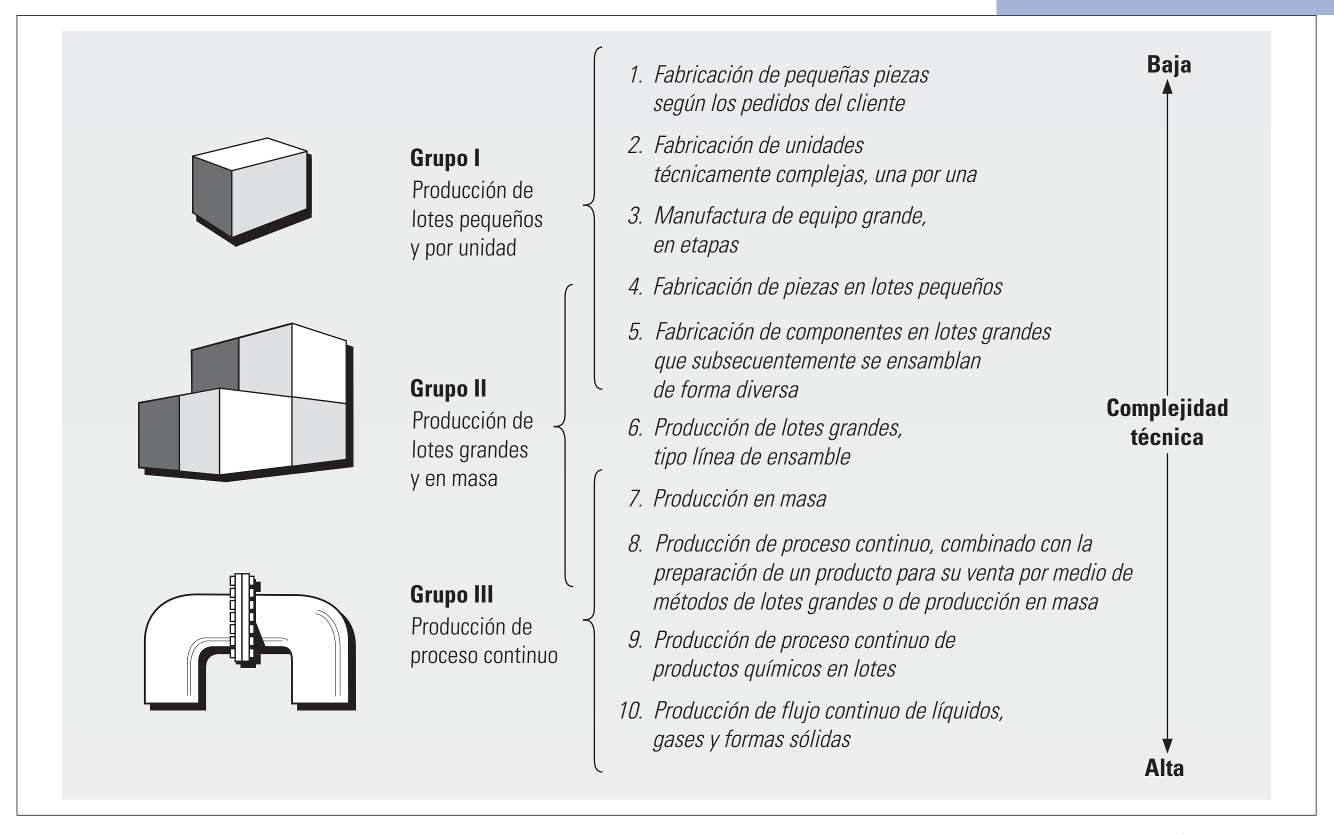
Utilizar las categorías desarrolladas por Woodward para diagnosticar si la tecnología de producción en una empresa de manufactura es de producción de lotes pequeños, de producción en masa o un proceso continuo. Utilizar una estructura más orgánica con las tecnologías de lotes pequeños o de proceso continuo y con nuevos sistemas de manufactura flexible. Utilizar una estructura mecanicista con las tecnologías de producción en masa.

Woodward desarrolló una escala y organizó a las empresas conforme a la complejidad técnica del proceso de manufactura. La **complejidad técnica** representa el grado de mecanización del proceso de manufactura. Un alto nivel de complejidad técnica significa que las máquinas realizan la mayor parte del trabajo. Complejidad técnica baja significa que los trabajadores desempeñan un papel más importante en el proceso de producción. La escala de complejidad técnica de Woodward originalmente tenía diez categorías, como se resume en la figura 7.3. Esas categorías se consolidaron en tres grupos de tecnología básicos:

- *Grupo I: Producción en lotes pequeños y por unidad.* Estas empresas tienden a realizar operaciones de taller que fabrican y ensamblan pedidos pequeños para satisfacer las necesidades específicas de los clientes. La norma es el trabajo adaptado a las necesidades. La **producción de lotes pequeños** depende en gran parte del operador humano; por consiguiente, no es altamente mecanizada. Un ejemplo de producción de lotes pequeños es el bolso de mano Kelly de Hermes International, llamado así en honor de la desaparecida actriz Grace Kelly. Los artesanos cosen a mano la mayor parte de cada bolso que tiene un costo de 7 000 dólares y lo firman cuando terminan.[11] Otro ejemplo proviene de Rockwell Collins, que fabrica equipo electrónico para aviones. Aun cuando se utiliza una compleja maquinaria computarizada para



FIGURA 7.3
Clasificación de Woodward de 100 empresas inglesas, conforme a sus sistemas de producción



Fuente: Adaptada de Joan Woodward, *Management and Technology* (Londres: Her Majesty's Stationery Office), 1958. Utilizada con autorización de Her Britannic Majesty's Stationery Office.

una parte del proceso de producción, el ensamblaje final requiere operadores humanos altamente capacitados con el fin de asegurar la absoluta confiabilidad de los productos utilizados por las empresas aeroespaciales, los contratistas de la defensa y la milicia estadounidense. La fuerza de trabajo de la empresa está dividida en células de manufactura, algunas de las cuales sólo producen 10 unidades al día. En una planta, 140 trabajadores construyen los Joint Tactical Information Distribution Systems, para administrar las comunicaciones en el campo de batalla desde un avión que vuela en círculos, con una rapidez de diez por mes.[12]

- *Grupo II: Lotes grandes y producción en masa*. La **producción de lotes grandes** es un proceso de manufactura que se caracteriza por largas corridas de producción de partes estandarizadas. La producción a menudo se envía a inventario, en donde se llenan los pedidos, debido a que los clientes no tienen necesidades especiales. Un ejemplo es el de las líneas de ensamble tradicionales, como las de automóviles.
- *Grupo III: Producción de proceso continuo*. En la **producción de proceso continuo**, todo el proceso es mecanizado. No se puede iniciar y detener. Esto representa la mecanización y la estandarización un paso más allá de las de la línea de ensamble. Las máquinas automatizadas controlan el proceso continuo y los resultados son altamente predecibles. Algunos ejemplos incluirían las plantas de productos químicos, las refinerías de petróleo, los productores de licores, los productos farmacéuticos y las plantas de energía nuclear.

Utilizando esta clasificación de la tecnología, los datos de Woodward tienen sentido. En la figura 7.4 se proporcionan algunos de sus descubrimientos clave. El número de niveles gerenciales y la razón de gerente con la cantidad total de personal, por ejemplo, muestran incrementos definitivos a medida que se aumenta la complejidad técnica de la producción por unidad al proceso continuo. Esto indica que es necesaria una mayor intensidad gerencial para administrar una tecnología compleja. La razón de trabajo directo disminuye con la complejidad técnica, debido a que se requieren más trabajadores directos para el apoyo y mantenimiento de la maquinaria compleja. Otras características, como el tramo de control, los procedimientos formales y la centralización, son de un nivel alto en el caso de la tecnología de producción en masa, debido a que el trabajo es estandarizado, pero de un nivel bajo en el caso de otras tecnologías. Las tecnologías de producción por unidad y de proceso continuo requieren trabajadores altamente capacitados para manejar las máquinas y en comunicación verbal para adaptarse a las condiciones cambiantes. La producción en masa es estandarizada y rutinaria, si bien existen algunas excepciones, se necesita poca comunicación verbal y los empleados están menos capacitados.

En general, los sistemas administrativos en la tecnología, tanto de producción por unidad como de proceso continuo, se caracterizan como orgánicos, según se define en el capítulo 4. Son de un flujo más libre y de adaptación, con menos procedimientos y estandarización. Sin embargo, la producción en masa es mecanicista, con trabajos estandarizados y procedimientos formalizados. De manera que el descubrimiento de Woodward acerca de la tecnología proporciona una nueva perspectiva importante de las causas de la estructura de la organización. En las propias palabras de Joan Woodward, "Las diferentes tecnologías imponen diferentes clases de demandas a las personas y a las organizaciones y es necesario satisfacer esas demandas por medio de una estructura apropiada".[13]

Estrategia, tecnología y desempeño

Otra parte del estudio de Woodward examinó el éxito de las empresas a lo largo de dimensiones como rentabilidad, participación de mercado, precio de las acciones y reputación. Como se indica en el capítulo 2, la medición de la efectividad no es sencilla ni precisa, pero Woodward pudo clasificar a las empresas en una escala de éxito comercial conforme a si exhibían un desempeño superior al promedio, en el promedio o inferior al promedio de sus objetivos estratégicos.

FIGURA 7.4
Relación entre la complejidad técnica y las características estructurales

	Tecnología		
Características estructurales	**Unidad de producción**	**Producción en masa**	**Proceso continuo**
Número de niveles administrativos	3	4	6
Tramo de control del supervisor	23	48	15
Razón de trabajo directo/indirecto	9:1	4:1	1:1
Razón de gerente/cantidad total de personal	Baja	Mediana	Alta
Nivel de capacidad de los trabajadores	Alto	Bajo	Alto
Procedimientos formalizados	Bajo	Alto	Bajo
Centralización	Baja	Alta	Baja
Cantidad de comunicación verbal	Alta	Baja	Alta
Cantidad de comunicación escrita	Baja	Alta	Baja
Estructura total	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

Fuente: Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press) 1965. Utilizada con autorización.

Woodward comparó la relación tecnología-estructura con el éxito comercial y descubrió que las empresas exitosas tendían a ser las que tenían estructuras y tecnologías complementarias. Muchas de las características organizacionales de las empresas exitosas estaban cerca del promedio de su categoría en tecnología, como se muestra en la figura 7.4. Las empresas abajo del promedio tendían a apartarse de las características estructurales para su tipo de tecnología. Otra conclusión fue que las características estructurales se podían interpretar como agrupadas en sistemas administrativos orgánicos y mecanicistas, como se define en el capítulo 4. Las organizaciones exitosas de lotes pequeños y de proceso continuo tenían estructuras orgánicas y las organizaciones exitosas de producción en masa tenían estructuras mecanicistas. La investigación posterior ha duplicado sus descubrimientos.[14]

Para las empresas actuales, esto ilustra que es necesario alinear la estrategia, la estructura y la tecnología, en especial cuando cambian las condiciones competitivas.[15] Por ejemplo, hace algunos años, cuando Dell creó un modelo de negocio para fabricar computadoras personales en una forma más rápida y más económica, otros fabricantes de ordenadores tuvieron que realinear su estrategia, su estructura y tecnología para seguir siendo competitivos. Dell fabricaba las computadoras personales sobre pedido para cada cliente y vendía la mayoría de ellas directamente a los consumidores, sin incurrir en el gasto de distribuidores o minoristas. Las fabricantes como IBM, que alguna vez habían tratado de diferenciar sus productos y fijar un precio más alto, cambiaron a una estrategia de costo bajo, adoptaron una nueva tecnología para permitirles fabricar sus computadoras personales según las necesidades del cliente, renovaron sus cadenas de suministro y empezaron a recurrir para la manufactura a fuentes externas que podían desempeñar el trabajo de forma más eficiente.

En la actualidad, muchos fabricantes estadounidenses encargan la producción a otras empresas. Sin embargo Printronix, una empresa de propiedad pública ubicada en Irvine, California, ha seguido la dirección opuesta y ha alcanzado el éxito alineando con cuidado la tecnología, la estructura y los procesos administrativos para lograr sus objetivos estratégicos.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Cuando se adopta una nueva tecnología, realinear la estrategia, la estructura y los procesos administrativos para lograr un desempeño superior.

EN LA PRÁCTICA

Printronix

Printronix fabrica 60% de las impresoras de línea electromecánicas que se utilizan en las fábricas y almacenes de todo el mundo. Para mantener la confiabilidad que hace que los productos Printronix tengan un valor de 2 600 a 26 000 dólares cada uno, la empresa fabrica casi todo internamente, desde el diseño hasta la manufactura de cientos de partes, el ensamblaje final y la investigación de nuevos materiales. Printronix empezó en la década de 1970 fabricando una impresora de línea de alta velocidad que podía funcionar con las minicomputadoras que se utilizaban entonces en las fábricas.

La empresa empezó como una operación tradicional de producción en masa, pero los gerentes se enfrentaron a un tremendo reto a finales de la década de 1980, cuando las fábricas empezaron a cambiar de las minicomputadoras a las computadoras personales y a los servidores. En el transcurso de dos años, las ventas y las utilidades se desplomaron y Robert A. Kleist, el fundador y CEO de la empresa, comprendió que Printronix necesitaba nuevas ideas, una nueva tecnología y métodos para adaptarse a un mundo donde las impresoras ya no eran productos autónomos, sino partes de las redes nacientes de empresas. Un cambio que hizo Kleist fue de la producción en masa de impresoras que se guardaban en el inventario, a un sistema de producción de lotes pequeños o por unidad, que fabricaba las impresoras sobre pedido. Los productos se rediseñaron y se reorganizó el trabajo de ensamblaje, de manera que los pequeños grupos de trabajadores podían configurar cada impresora según las necesidades específicas de un cliente. Fue necesario capacitar a muchos empleados en las nuevas actividades para que pudieran asumir una responsabilidad mayor de la que tenían en la línea de ensamble tradicional. También se requerían trabajadores altamente capacitados para fabricar algunas de las partes de precisión necesarias en las nuevas máquinas. Además de la reestructuración interna, Kleist decidió seguir la tendencia de recurrir a fuentes externas e ir tras el negocio de la industria de las computadoras que fabricaba impresoras, así obtuvo pedidos para producir con las etiquetas de IBM, Hewlett-Packard y Siemens. Kleist duplicó el presupuesto de investigación y desarrollo para asegurarse de que la empresa siguiera el paso de los nuevos desarrollos

(continúa)

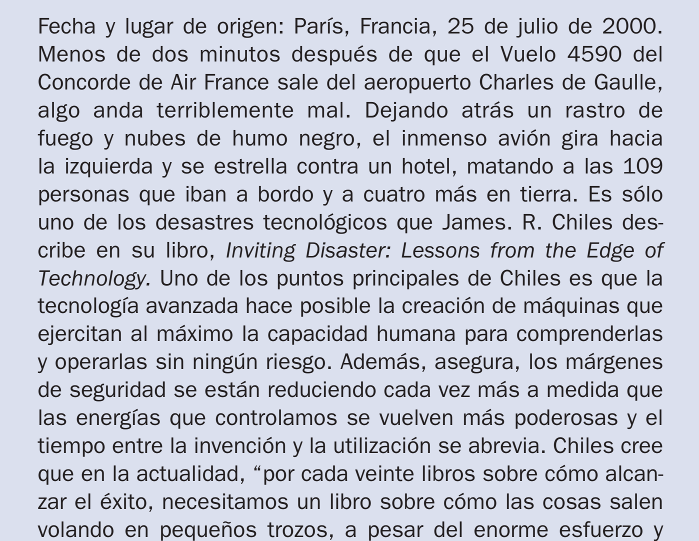
tecnológicos. En 2000, Printronix empezó a fabricar impresoras térmicas, así como impresoras láser especializadas que imprimen etiquetas adhesivas de código de barras con la velocidad del rayo.

Al hacer cambios en la tecnología, el diseño y los métodos de administración, Printronix ha seguido logrando sus objetivos estratégicos de diferenciar sus productos de los de la competencia. “La reestructuración nos convirtió en una empresa más fuerte, tanto en manufactura como en ingeniería”, dice Kleist.[16] ■

La falla en adoptar nuevas tecnologías apropiadas para apoyar la estrategia, o la adopción de una nueva tecnología y la falla en realinear la estrategia para igualarla, pueden conducir a un desempeño deficiente. En la actualidad, la creciente competencia

BookMark 7.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology
Por James R. Chiles



Fecha y lugar de origen: París, Francia, 25 de julio de 2000. Menos de dos minutos después de que el Vuelo 4590 del Concorde de Air France sale del aeropuerto Charles de Gaulle, algo anda terriblemente mal. Dejando atrás un rastro de fuego y nubes de humo negro, el inmenso avión gira hacia la izquierda y se estrella contra un hotel, matando a las 109 personas que iban a bordo y a cuatro más en tierra. Es sólo uno de los desastres tecnológicos que James. R. Chiles describe en su libro, *Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology.* Uno de los puntos principales de Chiles es que la tecnología avanzada hace posible la creación de máquinas que ejercitan al máximo la capacidad humana para comprenderlas y operarlas sin ningún riesgo. Además, asegura, los márgenes de seguridad se están reduciendo cada vez más a medida que las energías que controlamos se vuelven más poderosas y el tiempo entre la invención y la utilización se abrevia. Chiles cree que en la actualidad, “por cada veinte libros sobre cómo alcanzar el éxito, necesitamos un libro sobre cómo las cosas salen volando en pequeños trozos, a pesar del enorme esfuerzo y de los ideales muy altos”. Todos los sistemas complejos, nos recuerda, están destinados a fallar en algún punto.

CÓMO LAS COSAS SALEN VOLANDO EN FRAGMENTOS: EJEMPLOS DE FRACTURAS DEL SISTEMA

Chiles utiliza las calamidades históricas como el hundimiento del *Titanic* y los desastres modernos como la explosión del transbordador espacial *Challenger* para ilustrar los peligros de la *fractura del sistema*, una cadena de acontecimientos que implica errores humanos en respuesta al mal funcionamiento en una maquinaria compleja. El desastre inicia cuando un punto débil se eslabona con otros.

- *Sultana* (buque de vapor estadounidense en el Río Mississippi cerca de Memphis, Tennessee), 25 de abril de 1865. El buque, diseñado para transportar un máximo de 460 personas, transportaba al norte a más de 2 000 ex prisioneros de la Unión (además de 200 personas entre pasajeros y miembros de la tripulación) cuando estallaron tres de las cuatro calderas, matando a 1 800 personas. Una de las calderas había sido reparada parcialmente para cubrir una grieta, pero el parche que se colocó era demasiado delgado. Los operadores fallaron y no compensaron la falla al no volver a montar la válvula de seguridad.
- *Piper Alpha* (equipo de perforación a corta distancia de la costa en el Mar del Norte), 6 de julio de 1988. La plataforma a lo largo de la costa procesaba grandes volúmenes de gas natural de otras perforaciones que llegaba a través de ductos. Una cuadrilla de trabajadores del turno matutino, que no concluyó la reparación de una bomba condensadora de gas, le envió un mensaje verbal al siguiente turno, pero a pesar de ello los trabajadores pusieron a funcionar la bomba. Cuando falló el sello temporal de ésta, el fuego atrapó a los hombres de la cuadrilla sin que hubiera una ruta de escape, matando a 167 de ellos y trabajadores del equipo de rescate.
- *Union Carbide (India) Ltd*. (liberación de productos químicos altamente tóxicos en una comunidad), Bhopal, Mahdya Pradesh, India, 3 de diciembre de 1984. Acerca de cómo llegó el agua al tanque de almacenamiento, creando una violenta reacción que envió al ambiente isocianato de metilo para herbicidas, altamente tóxico, causando un número estimado de 7 000 muertes; hay tres teorías diferentes: 1) mantenimiento de seguridad deficiente, 2) sabotaje, o 3) error de los trabajadores.

¿QUÉ CAUSA LAS FRACTURAS DEL SISTEMA?

Hay un verdadero catálogo de las causas que conducen a esa clase de desastres, desde errores de diseño, capacitación insuficiente del operador y planeación deficiente merced a la codicia y la mala administración. Chiles escribió este libro como un recordatorio de que la tecnología nos lleva a ubicaciones riesgosas, no importa si se trata del espacio exterior, de una torre de 600 metros o de una planta de procesamiento químico. Chiles también cita ejemplos de desastres potenciales que se evitaron pensando rápidamente y con una respuesta apropiada. Para ayudar a prevenir las fracturas del sistema, los gerentes pueden crear organizaciones donde las personas en toda la empresa son expertas en captar las sutiles señales de problemas reales y en donde tengan el poder de decisión para reportarlos y emprender una pronta acción.

Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology, de James R. Chiles, publicado por HarperBusiness.



global significa mercados más volátiles, ciclos de vida del producto más cortos y consumidores más sofisticados y conocedores; la flexibilidad para satisfacer esas nuevas demandas se ha convertido en un imperativo estratégico para muchas empresas.[17] Las empresas de manufactura pueden adoptar nuevas tecnologías para apoyar la estrategia de la flexibilidad. Sin embargo, numerosas estructuras organizacionales y muchos procesos administrativos también se deben realinear, debido a que una estructura altamente mecanicista obstaculiza la flexibilidad e impide que la empresa coseche los beneficios de la nueva tecnología.[18] Los gerentes siempre deben recordar que los sistemas tecnológico y humano de una organización están entrelazados. La sección BookMark de este capítulo ofrece una perspectiva diferente de la tecnología, al estudiar los peligros de no comprender el rol humano en la administración de los avances tecnológicos.

APLICACIONES CONTEMPORÁNEAS

En los años transcurridos desde la investigación de Woodward, han ocurrido nuevos desarrollos en la tecnología de manufactura. La fábrica actual es muy diferente de las empresas industriales que estudió Woodward en la década de 1950. En particular, las computadoras han revolucionado todos los tipos de manufactura de lote pequeño, de lote grande y de proceso continuo. Por ejemplo en Marion, Carolina del Norte, en la planta de Rockwell Automation's Power Systems Division, los empleados altamente capacitados pueden manejar rápidamente una unidad fabricada sobre pedido gracias a las computadoras, la tecnología inalámbrica y los sistemas de identificación por radio-frecuencia (RFID). En un caso, la planta de Marion fabricó, empacó y entregó un cojinete de reemplazo para su instalación en una unidad industrial de aire acondicionado en Texas, apenas 15 horas después de que el cliente llamó pidiendo ayuda.[19] Un ejemplo en la manufactura de proceso continuo es el de la planta petroquímica BP en Texas City, Texas. Los técnicos que antes monitoreaban manualmente cientos de procesos complejos ahora concentran su energía en estudiar las tendencias de la producción a largo plazo. En la actualidad el control de la producción continua de petroquímicos se maneja por computadora con mayor rapidez y de forma más precisa y económica. La productividad en la planta de Texas City se ha incrementado 55%. La planta consume 3% menos de energía y 10% menos de gas natural, lo que equivale a millones de dólares de ahorro y a menos emisiones de bióxido de carbono.[20]

La manufactura de producción en masa ha visto transformaciones similares. Dos aplicaciones contemporáneas importantes de la tecnología de manufactura son los sistemas de manufactura flexible y de manufactura esbelta.

Sistemas de manufactura flexible

En la actualidad, la mayoría de las fábricas utiliza una variedad de nuevas tecnologías de manufactura, como robots, máquinas-herramienta controladas, RFID, tecnología inalámbrica y software computarizado para diseño del producto, ingeniería, análisis y control remoto de la maquinaria. Se hace referencia a lo último en fábricas automatizadas como **sistemas de manufactura flexible** (SMF).[21] También llamados *manufactura integrada por computadora*, *fábricas inteligentes*, *tecnología de manufactura avanzada*, *manufactura ágil*, o *la fábrica del futuro*, los SMF vinculan los componentes de manufactura que previamente eran independientes. De manera que los robots, las máquinas, el diseño del producto y el análisis de ingeniería están coordinados por un solo sistema de computadora.

El resultado ha revolucionado a los talleres, permitiendo que las fábricas grandes entreguen una extensa variedad de productos hechos sobre pedido a costos bajos, debido a la producción en masa.[22] La manufactura flexible es el resultado de tres componentes secundarios:

- *Diseño asistido por computadora* (*CAD, por sus siglas en inglés*). Las computadoras se utilizan para ayudar en el dibujo mecánico, el diseño y la ingeniería de nuevas partes. Los diseñadores guían a sus computadoras para que bosquejen configuraciones especiales en la pantalla, como dimensiones y detalles de los componentes. Es posible explorar cientos de alternativas del diseño, lo mismo que las versiones aumentadas o reducidas a escala del original.[23]
- *Manufactura asistida por computadora* (*CAM, por sus siglas en inglés*). Las máquinas controladas por computadoras en el manejo de materiales, manufactura, producción y ensamble incrementan de forma considerable la rapidez con que se pueden fabricar los productos. CAM también permite que una línea de producción cambie rápidamente de la fabricación de un producto a la de cualquier variedad de otros productos al modificar las cintas de instrucción o los códigos del software en la computadora. CAM permite que la línea de producción cambie con rapidez para cumplir con los pedidos del cliente de modificaciones en el diseño del producto y de la mezcla del producto.[24]
- *Red de información integrada*. Un sistema computarizado vincula todos los aspectos de la empresa, como contabilidad, compras, marketing, control del inventario, diseño, producción, etc. Este sistema, basado en datos comunes y en una base de información, permite que los gerentes tomen decisiones y dirijan el proceso de manufactura de forma verdaderamente integrada.

La combinación de CAD, CAM y de sistemas de información integrados significa que es posible diseñar un nuevo producto en la computadora y generar un prototipo que ni siquiera han tocado manos humanas. La fábrica ideal puede cambiar rápidamente de un producto a otro, trabajando con rapidez y precisión, sin necesidad de papeleo o de registros que empantanen el sistema.[25]

Algunas fábricas avanzadas han cambiado a un sistema llamado *administración del ciclo de vida del producto* (PLM, por sus siglas en inglés). El software PLM puede administrar un producto desde la idea hasta su desarrollo, manufactura, prueba e incluso su mantenimiento en el campo. El software PLM ofrece tres ventajas principales para la innovación del producto. PLM 1) almacena datos sobre ideas y productos de todas partes de la empresa, 2) vincula el desarrollo del producto y 3) proporciona imágenes tridimensionales de los nuevos productos, para su prueba y mantenimiento. PLM se ha utilizado a fin de coordinar personas, herramientas e instalaciones en todo el mundo para el diseño, desarrollo y fabricación de productos tan diversos como los patines de ruedas producidos por GID de Yorba Linda, California, empacado de productos de consumo de Procter & Gamble y el nuevo jet de pasajeros Dreamliner 787 de Boeing.[26]

Los fabricantes automotrices proporcionan algunos buenos ejemplos de los beneficios de la manufactura flexible. La planta de Ford en Kansas City, Missouri, una de las instalaciones de manufactura más grandes del mundo, produce alrededor de 490 000 camionetas F-150, Ford Escape y Mazda Tributes al año. Con un pequeño movimiento, las líneas de ensamble se pueden programar para la fabricación de cualquier clase de automóvil o camión Ford. Los robots en jaulas de alambre se encargan de la mayor parte del trabajo, mientras que las personas actúan como asistentes, tomando medidas, cambiando partes y alterando el sistema si algo anda mal. El ensamblaje está sincronizado por computadora hasta el último detalle, como el espejo retrovisor. El sistema de manufactura flexible de Ford está proyectado para ahorrarle a la empresa 2 000 millones de dólares durante los próximos diez años.[27] Honda ha logrado un grado de flexibilidad todavía mayor en su planta en East Liberty, Ohio. Considerada la fábrica de automóviles más flexible en Estados Unidos, la planta Honda puede cambiar de fabricar los compactos Civic a fabricar el CR-V, más largo y alto, en tan poco tiempo como cinco minutos. La mayoría de los vehículos de la empresa se ha diseñado para armarse de la misma forma, incluso si sus partes son diferentes. Todo lo que se necesita para cambiar el ensamblaje de un tipo de vehículo a otro, es asignarles diferentes “manos” a los robots para que manejen distintas partes. La capacidad para ajustar rápidamente los niveles de inventario de los diferentes



tipos de vehículos ha sido una ventaja estratégica clave para Honda en una época de precios volátiles de la gasolina y de cambios en la popularidad de los vehículos.[28]

Manufactura esbelta

La manufactura flexible llega a su máximo nivel para mejorar la calidad, el servicio al cliente y la reducción de costos, cuando todas las partes se utilizan de forma interdependiente y se combinan con procesos de manufactura flexible en un sistema conocido como manufactura esbelta. La **manufactura esbelta** utiliza empleados altamente capacitados en cada etapa del proceso de producción, que adoptan un enfoque concienzudo de los detalles y la solución de problemas, con el fin de reducir el desperdicio y mejorar la calidad. En una reciente encuesta de *Industry Week* y del Manufacturing Performance Institute, se les preguntó a 745 fabricantes qué programas de mejoramiento habían utilizado, la manufactura esbelta fue con mucho la respuesta más común ya que más de 40% reportó la utilización de tales técnicas.[29]

La manufactura esbelta incorpora elementos tecnológicos como CAD/CAM y PLM, pero su esencia no son las máquinas ni el software, sino las personas. La manufactura esbelta requiere cambios en los sistemas organizacionales, como los procesos de toma de decisiones y los administrativos, así como una cultura organizacional que apoye la participación activa de los empleados, una perspectiva de la calidad y un enfoque en el cliente. Se capacita a los empleados para que le pongan fin al desperdicio y se esfuercen para lograr la mejora continua en todas las áreas.[30] Una lección de la manufactura esbelta es que siempre hay cabida para la mejora. Considere el ejemplo de la fábrica de Matsushita Electric Industrial, ubicada en Saga, Japón.



Matsushita Electric Industrial Company

Para una persona ajena, la planta de Matsushita Electric Company en Saga tenía una apariencia bastante esbelta. Durante cuatro años, las instalaciones habían duplicado la productividad y podían fabricar teléfonos inalámbricos, cámaras de seguridad y aparatos de fax en un tiempo récord. Pero para Hitoshi Hirata e Hirofumi Tsuru, los gerentes de la planta, eso no era suficientemente bueno.

De manera que la planta se deshizo recientemente de millas de bandas transportadoras y las reemplazó con grupos de robots, controlados por un software que sincroniza la producción de tal manera que no hay tiempos de paro. Si un robot se avería, el trabajo se puede enviar rápidamente a otro. Uno de los resultados es un increíble incremento en la rapidez. “Se requerían dos y medio días para una corrida de producción antes de que tuviéramos nuestro primer producto acabado. Pero ahora el primero se concluye en 40 minutos”, dice Hirata. Por ejemplo, la planta de Saga puede fabricar 500 teléfonos inalámbricos en cada turno de ocho horas, lo que significa que produce el doble por semana de los que hacía antes del cambio. Eso también reduce de forma significativa los costos del inventario, debido a que los componentes pasan menos tiempo en la fábrica en espera de que se utilicen.

¿Los gerentes de la planta de Saga se sienten satisfechos con la reinvención? Saben que su fábrica está a la vanguardia de los esfuerzos de Matsushita para enfrentarse a sus rivales de costo bajo, haciendo las cosas mejor, con mayor rapidez y de forma más económica. Pero también se están esforzando continuamente para llevar la eficiencia a nuevas alturas. “El próximo año”, dice Hirata, “trataremos de abreviar todavía más el ciclo”.[31] ■

Las empresas japonesas como Matsushita desde hace largo tiempo han sido líderes globales en la manufactura esbelta. Otra empresa japonesa, Toyota Motor Corporation, a menudo está considerada como la primera organización de manufactura en el mundo. El famoso Toyota Production System combina técnicas como inventario justo a tiempo, administración del ciclo de vida del producto, producción de ciclo continuo, cambio rápido en

las líneas de ensamble, mejora continua y mantenimiento preventivo con un sistema de administración que fomenta la participación de los empleados y la solución de problemas. Cualquier empleado puede detener la línea de producción en cualquier momento para resolver un problema. Además, el diseño del equipo para que se detenga en automático, de manera que se pueda arreglar un defecto, es un elemento clave del sistema.[32]

Numerosas organizaciones estadounidenses han estudiado el Sistema de Producción de Toyota y han visto considerables mejoras en productividad, reducción del inventario y calidad. "No estamos tratando de ser Toyota", manifiesta Kristen Workman, gerente de ingeniería de manufactura en las instalaciones de Schneider Electrics en Peru, Indiana, "pero podemos tomar sus ideas y, a nuestra propia manera, tratar de lograr que den resultado". Desde la implementación de ideas de esbeltez, las operaciones de Shneider en Peru han reducido el desperdicio de forma significativa y la productividad se ha incrementado 30%. Aunque alrededor de 85% de los 2 200 tableros de control que la planta ensambla y envía cada día es de pedidos de clientes, las instalaciones tienen un índice promedio de entrega a tiempo de 97%.[33]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 La manufactura esbelta es una forma súper eficiente de manufactura que genera productos de la más alta calidad.

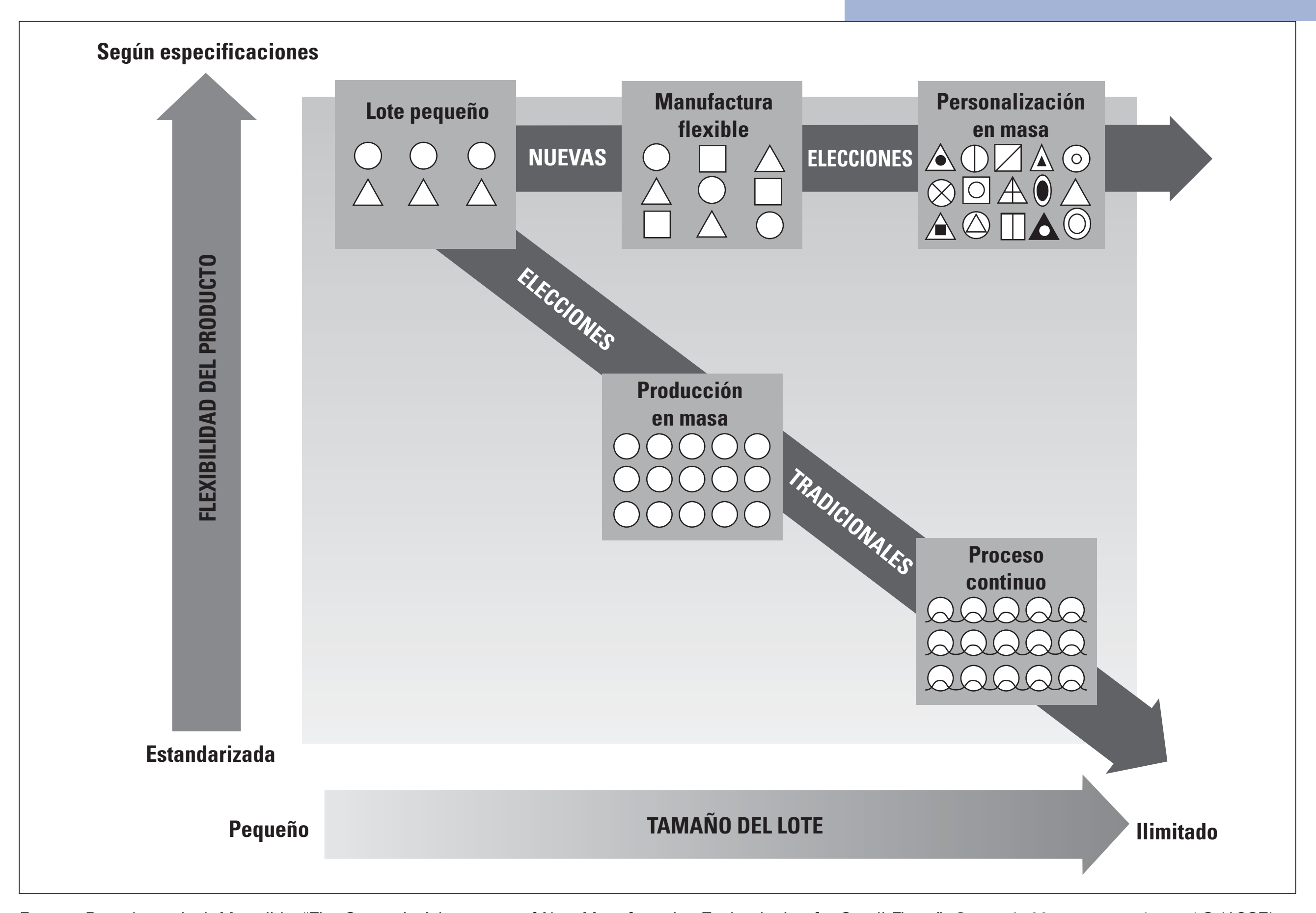
RESPUESTA: *De acuerdo.* Las técnicas de manufactura esbelta se han implementado en cientos de organizaciones en todo el mundo y han conducido a considerables mejoras en la calidad, la productividad y la eficiencia. La manufactura esbelta sigue siendo una herramienta importante para las empresas de manufactura y los gerentes inteligentes en las empresas de servicios también comienzan a beneficiarse con el pensamiento esbelto.

Los sistemas de manufactura esbelta y de manufactura flexible han pavimentado el camino para la **personalización en masa** (o producción a la medida), que se refiere a ensamblar con rapidez y de forma efectiva en relación con el costo, bienes que están diseñados exclusivamente para adaptarse a las demandas de clientes individuales.[34] La personalización en masa se ha aplicado a productos tan diversos como maquinaria agrícola, calentadores de agua, prendas de vestir, computadoras y detergentes industriales.[35] Oshkosh Truck Company ha prosperado durante un desplome en las ventas a nivel de toda la industria, ofreciendo camiones de incendio, para transportar concreto, camiones de basura y militares. Los bomberos a menudo viajan a la planta para ver cómo adquiere forma su nuevo vehículo, en ocasiones llevando muestras de pintura para adaptar el color según las especificaciones de su flotilla.[36] Los fabricantes de automóviles también están cambiando a la personalización en masa. De los automóviles BMW que se venden en Europa, 60% son fabricados sobre pedido.[37]

Desempeño e implicaciones estructurales

La sorprendente ventaja de la manufactura flexible es que los productos de diferentes tamaños, tipos y requerimientos del cliente se entremezclan libremente en la línea de ensamble. Las máquinas computarizadas pueden hacer cambios instantáneos, como colocar un tornillo más grande en un lugar diferente, sin demorar la línea de producción. Un fabricante puede elaborar una enorme variedad de productos en lotes de tamaño ilimitado, como se ilustra en la figura 7.5. En los sistemas de manufactura tradicionales estudiados por Woodward, las elecciones estaban limitadas a la diagonal. Los lotes pequeños permitían un alto nivel de flexibilidad del producto y pedidos de producción a la medida, pero

FIGURA 7.5
Relación de la tecnología de manufactura flexible con las tecnologías tradicionales.



Fuente: Basada en Jack Meredith, "The Strategic Advantages of New Manufacturing Technologies for Small Firms", *Strategic Management Journal* 8 (1987), 249-258; Paul Adler, "Managing Flexible Automation", *California Management Review* (primavera de 1988), 34-56; y Otis Port, "Custom-made Direct from the Plant", *BusinessWeek*/21st Century Capitalism (18 de noviembre de 1994), 158-159.

debido a la "destreza" involucrada en esta clase de productos, el tamaño del lote era necesariamente pequeño. La producción en masa podía tener lotes más grandes, pero ofrecía una limitada flexibilidad del producto. El proceso continuo podía fabricar un producto estándar en cantidades ilimitadas. Los sistemas de manufactura flexible permiten que las plantas se liberen de esa diagonal e incrementen al mismo tiempo tanto el tamaño del lote como la flexibilidad del producto. Cuando se llevan a su máximo nivel, los sistemas de manufactura flexible permiten la producción en masa a la medida, en donde cada producto en particular se ajusta a las especificaciones del cliente. A este uso de alto nivel de los sistemas de manufactura flexible se le ha llamado *destreza asistida por computadora*.[38]

Los estudios sugieren que con los sistemas de manufactura flexible, el uso de las máquinas es más eficiente, la productividad de la fuerza de trabajo se incrementa, los índices de desperdicio disminuyen y la variedad del producto y la satisfacción del cliente aumentan.[39] Muchas empresas estadounidenses de manufactura están reinventando la fábrica, utilizando los sistemas de manufactura flexible y de manufactura esbelta para incrementar la productividad.

La investigación de las relaciones entre los sistemas de manufactura flexible y de manufactura esbelta y las características organizacionales ha descubierto los patrones organizacionales que se resumen en la figura 7.6. Comparados con las tecnologías tradicionales de producción en masa, los sistemas de manufactura flexible tienen un tramo de



FIGURA 7.6
Comparación de las características organizacionales asociadas con la producción en masa y con los sistemas de manufactura flexible

Característica	Producción en masa	Sistemas de manufactura flexible
Estructura		
Tramo de control	Amplio	Limitado
Niveles jerárquicos	Muchos	Pocos
Tareas	Rutinarias, repetitivas	De adaptación, semejantes a las artesanales
Especialización	Alta	Baja
Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
Entorno general	Burocrática, mecanicista	Autorregulador, orgánico
Recursos humanos		
Interacciones	Independientes	Trabajo en equipo
Capacitación	Escasa, una vez	Amplia, frecuente
Expertise	Manual, técnicos	Cognoscitiva, social Resolver problemas
Interorganizacional		
Demanda del cliente	Estable	Cambiante
Proveedores	Muchos, a distancia prudente	Pocos, relaciones estrechas

Fuente: Basada en Patricia L. Nemets y Louis W. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations; Implications for Strategy Formulation and Organization Design", *Academy of Management Review* 13 (1988), 627-638; Paul S. Adler, "Managing Flexible Automation", *California Management Review* (primavera de 1988), 34-56; y Jeremy Main, "Manufacturing the Right Way", *Fortune* (21 de mayo de 1990), 54-64.

control más limitado, menos niveles jerárquicos, tareas de adaptación, un nivel bajo de especialización, descentralización y el entorno general se caracteriza como orgánico y autorregulador. Los empleados necesitan habilidades para participar en equipos; la capacitación es amplia (los trabajadores no están demasiado especializados) y frecuente (de manera que los trabajadores estén actualizados). El expertise (o conocimiento experto) tiende a ser cognoscitivo, de manera que los trabajadores puedan procesar ideas abstractas y resolver problemas. Las relaciones interorganizacionales en las empresas con sistemas de manufactura flexible se caracterizan por la demanda cambiante de los clientes, que se maneja fácilmente con la nueva tecnología y por las relaciones estrechas con algunos proveedores que proporcionan materia prima de la más alta calidad.[40]

La tecnología sola no puede proporcionar a las organizaciones los beneficios de flexibilidad, calidad, incremento en la producción y una mayor satisfacción del cliente. La investigación sugiere que los sistemas de manufactura flexible se pueden convertir en una carga competitiva, más que en una ventaja competitiva, a menos que se rediseñen la estructura organizacional y los procesos administrativos con el fin de aprovechar la nueva tecnología.[41] Cuando la alta gerencia hace el compromiso de implementar nuevas estructuras y procesos que den poder de decisión a los trabajadores y apoyen el aprendizaje y un entorno creador de conocimientos, los sistemas de manufactura flexible pueden ayudar a las empresas a ser más competitivas.[42]

TECNOLOGÍA CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

Otro gran cambio que ocurre en la tecnología de las organizaciones es el creciente sector de los servicios. Un gran porcentaje de la fuerza de trabajo estadounidense está empleado en servicios como hospitales, hoteles, entrega de paquetería, servicios en línea,

o telecomunicaciones. Las tecnologías de servicios son diferentes de las de manufactura y, a su vez, requieren un diseño diferente de la organización.

Empresas de servicios

Definición. Mientras que las organizaciones de manufactura logran su propósito principal mediante la fabricación de productos, las organizaciones de servicios logran su propósito principal mediante la generación y prestación de servicios, como educación, cuidado de la salud, banca y hospitalidad. Los estudios de las organizaciones de servicios se han enfocado en las dimensiones únicas de las tecnologías de servicios. En la figura 7.7 se comparan las características de la **tecnología de servicios** con las de manufactura.

La diferencia más obvia es que la tecnología de servicios produce un *resultado intangible*, en vez de un producto tangible como un refrigerador fabricado por una empresa de manufactura. Un servicio es abstracto y a menudo se compone de conocimientos e ideas, más que de un producto físico. Por consiguiente, mientras que lo que producen los fabricantes se puede inventariar para su venta posterior, los servicios se caracterizan por *la producción y el consumo simultáneos*. Por ejemplo, un cliente se reúne con un médico o un abogado y los estudiantes y profesores se reúnen en el aula o a través de internet. Un servicio es un producto intangible que no existe sino hasta que el cliente lo solicita. No se puede almacenar, inventariar o considerar un producto terminado. Si un servicio no se consume de inmediato después de su producción, desaparece.[43] Esto significa que las empresas de servicios son *intensivas en mano de obra y conocimiento*, debido a que se requieren muchos empleados para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que

FIGURA 7.7
Diferencias entre las tecnologías de manufactura y de servicios

Fuente: Basada en F. F. Reichheld y W. E. Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 68 (septiembre-octubre de 1990), 105-111; y David E. Bowen, Caren Siehl y Benjamin Schneider, "A Framework for Analyzing Customer Service Orientacions in Manufacturing", *Academy of Management Review* 14 (1989), 75-95.





Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar el concepto de tecnología de servicios para evaluar el proceso de producción en las empresas que no son de manufactura. Las tecnologías de servicios son intangibles y deben estar ubicadas cerca del cliente. Por tanto, las organizaciones de servicios pueden tener una estructura organizacional con menos roles limitantes, una mayor dispersión geográfica, descentralización, empleados altamente capacitados en el núcleo técnico y, por lo general, hay menos control que en las empresas de manufactura.

las empresas de manufactura tienden a ser *intensivas en capital*, puesto que dependen de la producción, del proceso continuo y de las tecnologías de manufactura flexible.[44]

La *interacción directa entre el cliente y el empleado* por lo general es de muy alto nivel en el caso de los servicios, mientras que hay muy poca interacción directa entre los clientes y los empleados en el núcleo técnico de una empresa de manufactura. La interacción directa significa que el *elemento humano* (los empleados) es extremadamente importante en las empresas de servicios. Aun cuando la mayoría de las personas nunca conoce a los trabajadores que fabricaron sus automóviles, interactúan directamente con quien les vendió su Honda Civic o su Ford F-150. El trato que se recibe del vendedor, o de un médico, un abogado o un estilista, afecta la percepción del servicio recibido y el nivel de satisfacción del cliente. La *calidad de un servicio es percibida* y no se puede medir y comparar directamente de la misma forma en que se puede medir y comparar la calidad de un producto tangible. Otra característica que afecta la satisfacción del cliente y su percepción de la calidad de un servicio es el *tiempo de respuesta rápido*. Un servicio se debe proporcionar cuando el cliente lo desea y lo necesita. Cuando usted invita a cenar a un amigo, quiere que lo lleven a su mesa y le sirvan de forma oportuna; no se sentiría muy satisfecho si el anfitrión o el gerente le indicaran que regresara al día siguiente, cuando habría más mesas o meseros disponibles para atenderlo.

La característica final que define la tecnología de los servicios es que *la selección de la ubicación a menudo es mucho más importante* que en el caso de la manufactura. Debido a que los servicios son intangibles, deben estar ubicados en el lugar en que el cliente quiere que lo sirvan. Los servicios están dispersos y ubicados geográficamente cerca de los clientes. Por ejemplo, las franquicias de comida rápida por lo general dispersan sus ubicaciones hacia las tiendas locales. Por ejemplo, en la actualidad, incluso las ciudades de tamaño moderado cuentan con dos o más restaurantes McDonald's en vez de uno grande, con el fin de proporcionar el servicio en donde los clientes lo quieren y necesitan.

En realidad, es difícil encontrar organizaciones que reflejen el cien por ciento de características de servicios o de características de manufactura. Algunas empresas de servicios adoptan las características de los fabricantes y viceversa. Numerosas empresas de manufactura le conceden mayor importancia al servicio al cliente, con el fin de diferenciarse y de ser más competitivas. Además, las organizaciones de manufactura cuentan con departamentos como compras, recursos humanos y marketing, que se basan en la tecnología del servicio. Por otra parte, las organizaciones como gasolineras, corredores de bolsa, tiendas minoristas y restaurantes corresponden al sector de los servicios, pero la provisión de un producto es una parte significativa de la operación. La mayoría de las organizaciones tiene alguna combinación de productos y servicios. Lo importante es que todas las organizaciones se pueden clasificar a lo largo de un continuo que incluye características tanto de manufactura como de servicios, como se muestra en la figura 7.7. El cuestionario de este capítulo sobre "¿Cómo adapta usted el diseño?" le proporcionará algunos puntos de vista acerca de si está mejor preparado para ser un gerente en una organización de servicios o en una empresa de manufactura.

Nueva dirección en los servicios. Las empresas de servicios siempre han tendido a proveer un *resultado según especificaciones*; es decir, a proporcionar exactamente el servicio que cada cliente desea y necesita. Cuando usted visita a un estilista, no le hace en forma automática el mismo corte de cabello que les hizo a los tres clientes anteriores. El estilista le corta el cabello como usted se lo pide. Sin embargo, las expectativas de los clientes de lo que constituye un buen servicio están aumentando. Las empresas de servicios como Ritz-Carlton Hotels, Vanguard y Progressive Insurance utilizan una nueva tecnología para lograr que los clientes regresen. Todos los hoteles Ritz-Carlton están conectados a una base de datos con las preferencias de medio millón de huéspedes, lo que permite que cualquier empleado de la recepción o botones averigüe cuál es el vino favorito de usted, si es alérgico a las almohadas de pluma y cuántas toallas extra desea en su habitación.[45] En Vanguard, los representantes de servicio al cliente les enseñan a los clientes la forma de utilizar de una manera efectiva

el sitio web de la empresa. Esto significa que los clientes que requieren una sencilla información ahora la pueden obtener rápida y fácilmente en la web y así los representantes disponen de más tiempo para ayudar a los clientes en cuestiones complicadas. El nuevo enfoque ha tenido un impacto positivo en el índice de retención de clientes de Vanguard.[46]

La expectativa de un mejor servicio también ha impulsado a las empresas de servicios en industrias desde entrega de paquetería hasta el cuidado de la salud a aprender una lección de las empresas de manufactura.[47] Japan Post, ante la presión de reducir una pérdida de $191 millones en sus operaciones, contrató a Toshihiro Takahashi de Totoya para que los ayudara a aplicar el Sistema de Producción Toyota a la recolección, clasificación y entrega de correo. En general, el equipo de Takahashi presentó 370 mejoras y redujo 20% las horas-hombre en la oficina de correos. Se espera que la reducción del desperdicio reduzca los costos alrededor de 350 millones de dólares al año.[48] Muchas otras empresas



¿Cómo adapta usted el diseño?

Manufactura frente a servicios

En las siguientes preguntas se le pide que describa su comportamiento. Para cada pregunta, marque la respuesta que mejor lo describa.

1. Por lo general llego tarde a mis clases o a otras citas.
   a. Sí
   b. No

2. Cuando presento un examen, prefiero:
   a. Las preguntas subjetivas (discusión o ensayo)
   b. Las preguntas objetivas (opción múltiple)

3. Cuando tomo decisiones, por lo general:
   a. Me dejo llevar por mi instinto, lo que parece bien
   b. Evalúo con cuidado cada opción

4. Cuando resuelvo un problema, lo más probable es que:
   a. Salga a dar un paseo, medite las cosas y después las discuta
   b. Escriba las alternativas, las ordene según su prioridad y después elija la mejor

5. Considero que el tiempo que paso soñando despierto es:
   a. Una herramienta viable para planear mi futuro
   b. Una pérdida de tiempo

6. Para recordar las instrucciones, por lo general:
   a. Visualizo la información
   b. Tomo notas

7. Mi estilo de trabajo casi siempre es:
   a. Hago malabares con varias cosas a la vez
   b. Me concentro en una tarea a la vez hasta completarla

8. Mi escritorio, área de trabajo o área de lavandería a menudo:
   a. Están desordenados y atestados
   b. Limpios y ordenados

Calificación: Cuente los números de respuestas marcadas con "a" y el número marcado con "b". Cada "a" representa un procesamiento en el lado derecho del cerebro y cada "b" representa un procesamiento en el lado izquierdo. Si obtuvo una calificación de 6 o más alta en cualquiera de las dos, tiene un estilo de procesamiento diferente. Si obtuvo una calificación inferior a 6 en cualquiera de ellas, tal vez tiene un estilo equilibrado.

Interpretación: Las personas tienen dos procesos de pensamiento: uno visual e intuitivo en la mitad derecha del cerebro y el otro verbal y analítico en el lado izquierdo. El proceso de pensamiento que usted prefiere lo predispone a ciertos tipos de conocimiento e información, como reportes técnicos, información analítica y datos cuantitativos (lado izquierdo del cerebro), frente a hablar con las personas, impresiones temáticas e intuición personal (lado derecho del cerebro), como una entrada eficaz para su manera de pensar y su toma de decisiones. Las organizaciones de manufactura por lo general utilizan el procesamiento del lado izquierdo del cerebro para manejar los datos, basándose en una tecnología física mensurable. Las organizaciones de servicios utilizan el procesamiento del lado derecho del cerebro para interpretar situaciones menos tangibles y servir a las personas de forma directa. El procesamiento del lado izquierdo se ha resumido como basado en la lógica; el procesamiento de lado derecho se ha resumido como basado en el amor.

Fuente: Adaptado de Carolyn Hopper, *Practicing Management Skills* (Houghton-Mifflin, 2003), y Jacquelyn Wonder y Priscilla Donovan, "Mind Openers", *Self* (marzo de 1984).

de servicios, tanto en Estados Unidos como en otros países, también han aplicado los principios de la producción esbelta en los años recientes.

Diseño de la organización de servicios

La característica de las tecnologías de servicios que tiene una influencia notable sobre la estructura organizacional y los sistemas de control es la necesidad de empleados técnicos esenciales para que estén cerca del cliente.[49] En la figura 7.8 se resumen las diferencias entre las organizaciones de servicios y de productos que requieren el contacto con el cliente.

El impacto del contacto con el cliente sobre la estructura de la organización se refleja en la utilización de los roles de fronteras y en la división estructural.[50] Los roles de fronteras se utilizan ampliamente en las empresas de manufactura para manejar a los clientes y reducir las interrupciones para el núcleo técnico. Se utilizan menos en las empresas de servicios, debido a que un servicio es intangible y no se puede pasar a lo largo del intervalo de las fronteras, de manera que los clientes de servicios deben interactuar directamente con los empleados técnicos, como médicos o corredores de bolsa.

Una empresa de servicios tiene qué ver con la información y con una producción intangible y no requiere ser grande. Logra sus mayores economías dividiéndose en pequeñas unidades que se pueden ubicar cerca de los clientes. Los corredores de bolsa, las clínicas médicas, las firmas de consultoría y los bancos dispersan sus instalaciones en oficinas regionales y locales. Las empresas de manufactura, por otra parte, tienden a reunir sus operaciones en una sola área que cuenta con la materia prima y en donde hay disponible una fuerza de trabajo. Una empresa de manufactura grande puede aprovechar las economías derivadas de la costosa maquinaria y las largas corridas de producción.

La tecnología de servicios también influye en las características internas de la organización que se utilizan para dirigirla y controlarla. Por una parte, las capacidades de los empleados del núcleo técnico por lo general requieren ser de un nivel más alto. Esos empleados necesitan los conocimientos y la conciencia suficientes para manejar los problemas de los clientes, en vez de desempeñar sólo tareas mecánicas. Los empleados precisan capacidades tanto sociales e interpersonales como técnicas.[51] Debido a las capacidades más altas y a la dispersión estructural, la toma de decisiones a menudo tiende a ser descentralizada en las empresas de servicios y el nivel de formalización tiende a ser bajo. Aun cuando algunas organizaciones de servicios, como muchas cadenas de comida rápida, han establecido reglas y procedimientos para el servicio al cliente, los empleados en las organizaciones de servicios a menudo disponen de más libertad y discrecionalidad en el trabajo. Los gerentes en Home Depot han aprendido que la forma en que se maneja a los empleados tiene mucho qué ver con el éxito de una organización de servicios.

FIGURA 7.8
Configuración y características de las organizaciones de servicios frente a las organizaciones de productos

Característica estructural	Servicios	Productos
1. Roles de frontera separada	Pocos	Muchos
2. Dispersión geográfica	Mucha	Poca
3. Toma de decisiones	Descentralizada	Centralizada
4. Formalización	Más baja	Más alta
Recursos humanos		
1. Nivel de capacidad del empleado	Más alto	Más bajo
2. Énfasis en las capacidades	Interpersonal	Técnico

EN LA PRÁCTICA

Home Depot Inc.

Home Depot creció hasta convertirse en el minorista de artículos de mejoras para el hogar más grande del mundo, en gran parte basándose en los puntos fuertes de sus empleados. Muchas personas contratadas para trabajar en las tiendas antes eran plomeros, carpinteros u otros trabajadores capacitados que comprendían los productos y se enorgullecían al ayudar a quienes disfrutan haciendo las cosas ellos mismos a encontrar las herramientas y los suministros apropiados y que sabían cómo utilizarlos.

Sin embargo, para reducir los costos en años recientes, la empresa empezó a contratar a más empleados que trabajan por horas, e instituyó un tope salarial que hace que los trabajos sean menos atractivos para los empleados experimentados. Como una forma adicional de reducir los costos, los gerentes empezaron a medir cada aspecto de la productividad de las tiendas, por ejemplo cuánto tiempo se lleva descargar los envíos de bienes o cuántas garantías extendidas vendió cada trabajador a la semana. Sin embargo, se pasó por alto lo bien que estaban proporcionando los empleados el servicio. Los clientes se empezaron a quejar de que nunca podían encontrar a alguien que los ayudara y de que, incluso cuando lo hacían, muchos empleados no tenían los conocimientos y la experiencia necesarios para ser de mucha ayuda. Algunos clientes se llevaron su negocio a otra parte, incluso si eso significaba ir a tiendas pequeñas en donde pagarían precios más altos pero obtendrían un mejor servicio.

En la actualidad, los gerentes trabajan arduamente para que las cosas vuelvan a su cauce normal. Las tiendas contratan de nuevo a más empleados de tiempo completo, instituyen otros programas de capacitación y buscan formas de asegurarse de que los empleados estén bien enterados y sean útiles. El CEO incluso abordó a Bernie Marcus y Arthur Blank, los fundadores de la empresa, para pedirles su consejo acerca de la forma de devolverle el brillo a la reputación de servicio al cliente de Home Depot.[52] ■

Los gerentes en Home Depot pueden utilizar una comprensión de la naturaleza de la tecnología de servicios para que los ayude a alinear la estrategia, la estructura y los procesos administrativos y hacer que el minorista sea más eficiente. La tecnología de servicios requiere estructuras y sistemas muy diferentes de los de la tecnología de manufactura tradicional. Por ejemplo, el concepto de separar las tareas complejas en una serie de pequeños trabajos y explotar las economías de escala es la piedra angular de una empresa de manufactura tradicional, pero los investigadores han encontrado que su aplicación a las organizaciones de servicios a menudo no funciona tan bien.[53] Algunas empresas de servicios han rediseñado los puestos para separar las actividades de bajo y alto nivel de contacto con el cliente, con más reglas y estandarización en los puestos de un nivel bajo de contacto. Los trabajos con un nivel alto de contacto, como los de los departamentos de ventas de Home Depot, requieren más libertad y menos control para satisfacer a los clientes.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 La mejor forma de que una empresa proporcione un buen servicio es tener reglas y procedimientos abundantes y claros y asegurarse de que todos los sigan al pie de la letra.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los empleados en las empresas de servicios requieren buenas capacidades interpersonales y cierto grado de autonomía para poder satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Aun cuando muchas organizaciones de servicios tienen algunos procedimientos estándar para servir a los clientes, las empresas de servicios por lo general tienen un nivel bajo tanto de centralización como de formalización. La abundancia de reglas puede retirar tanto la autonomía como el toque personal.

Volvamos ahora nuestra atención a otra perspectiva sobre la tecnología: la de las actividades de producción dentro de departamentos organizacionales específicos. Los departamentos a menudo tienen características similares a las de la tecnología de servicio, al proporcionarles servicio a otros departamentos dentro de la organización.

TECNOLOGÍA DEPARTAMENTAL NO CENTRAL

Esta sección cambia al nivel del análisis del departamento para los que no están necesariamente dentro del núcleo técnico. Cada área en una organización tiene un proceso de producción que consiste en una tecnología distinta. Por ejemplo, una empresa como Tenneco, fabricante de autopartes, podría tener departamentos de ingeniería, investigación y desarrollo, recursos humanos, marketing, control de calidad, finanzas y docenas de otras funciones. Esta sección analiza la naturaleza de la tecnología departamental y su relación con la estructura departamental.

La estructura que ha tenido el mayor impacto sobre la comprensión de las tecnologías departamentales es la desarrollada por Charles Perrow.[54] El modelo de Perrow ha sido útil para una amplia gama de tecnologías, lo que lo vuelve ideal para investigar las actividades departamentales.

Variedad

Perrow especificó dos dimensiones de actividades departamentales que eran pertinentes para la estructura y el proceso de la organización. La primera es el número de excepciones en el trabajo. Esto se refiere a la **variedad** de la tarea, que es la frecuencia de acontecimientos inesperados y novedosos que ocurren en el proceso de conversión. La variedad de las tareas concierne a si los procesos de trabajo se desempeñan en la misma forma cada vez o difieren de vez en cuando a medida que los empleados transforman los insumos de la organización en resultados.[55] Cuando los individuos encuentran un gran número de situaciones inesperadas, con frecuentes problemas, se considera que la variedad es de un nivel alto. Cuando hay pocos problemas y los requerimientos del puesto cotidiano son repetitivos, la tecnología contiene poca variedad. La variedad en los departamentos puede ir de la repetición de un solo acto, como en una línea de ensamble tradicional, hasta trabajar en una serie de problemas no relacionados, como en la sala de urgencias de un hospital.

Posibilidad de análisis

La segunda dimensión de la tecnología concierne a la **posibilidad de análisis** de las actividades de trabajo. Cuando el proceso de conversión es analizable, el trabajo se puede reducir a pasos mecánicos y los participantes pueden seguir un procedimiento computacional objetivo para resolver los problemas. La solución de problemas puede implicar el uso de procedimientos estándar, como instrucciones y manuales, o bien un conocimiento técnico, como el que se encuentra en un libro de texto o en un manual. Por otra parte, cierto tipo de trabajo no es sujeto de análisis. Cuando surgen problemas, es difícil identificar la solución correcta. No hay un depósito de técnicas o procedimientos que le digan exactamente a una persona lo que debe hacer. La causa de un problema o su solución no están claros, de manera que los empleados se basan en la experiencia acumulada, en la intuición y en el criterio. La solución final de un problema a menudo es el resultado de los conocimientos y la experiencia y no el resultado de procedimientos estándar. Por ejemplo, Philippos Poulos, un regulador de tonos en Steinway & Sons, tiene una tecnología

imposible de analizar. Los reguladores de tonos verifican los martinetes de cada piano para asegurarse de que produzcan el "sonido Steinway" apropiado.[56] Estas tareas de control de calidad requieren años de experiencia y práctica. Los procedimientos estándar no le dirán a una persona cómo debe desempeñar esas tareas.

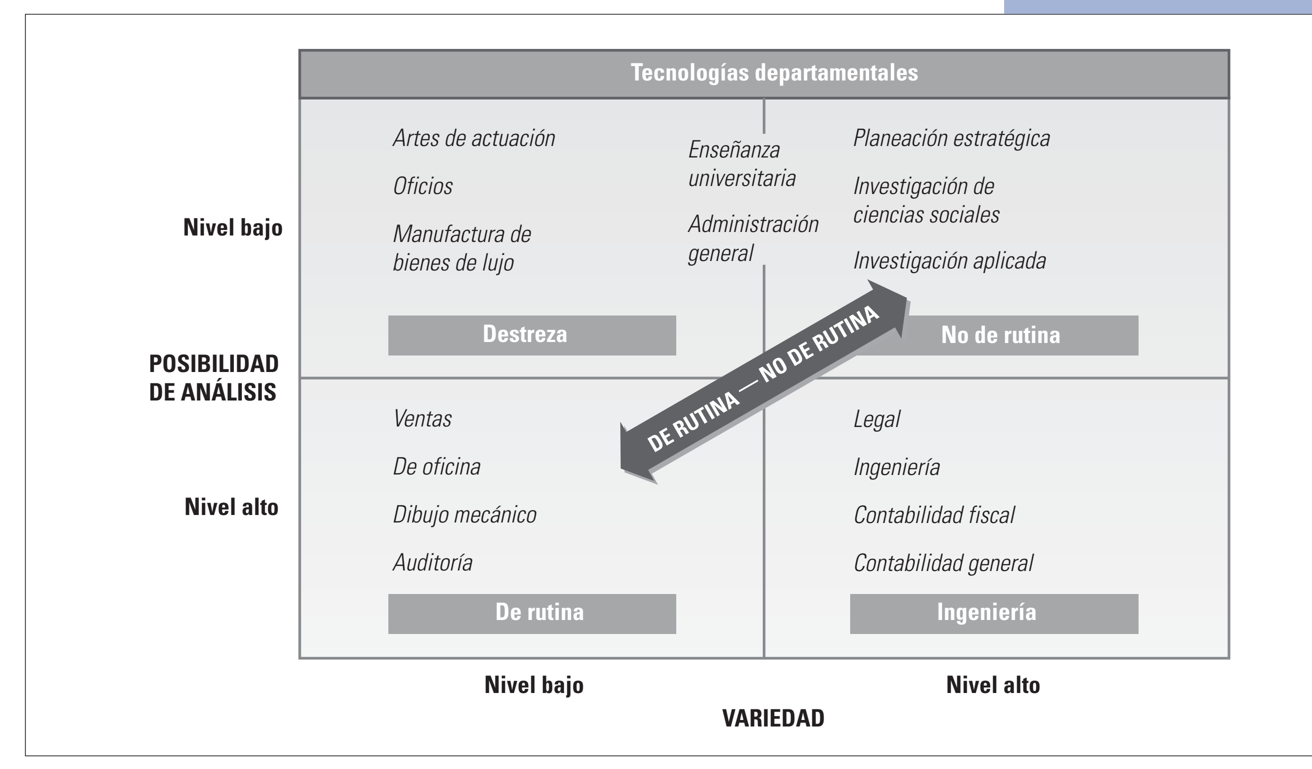
Marco de referencia

En la figura 7.9 se muestran las dos dimensiones de la tecnología y ejemplos de las actividades departamentales en la estructura de Perrow. Las dimensiones de variedad y posibilidad de análisis constituyen la base de cuatro categorías principales de tecnología: de rutina, destreza, ingeniería y no de rutina.

Categorías de tecnología. Las **tecnologías de rutina** se caracterizan por poca variedad en la tarea y por el uso de procedimientos computacionales objetivos. Las tareas están formalizadas y estandarizadas. Algunos ejemplos incluyen una línea de ensamble de automóviles y un departamento de cajeros bancarios.

Las **tecnologías de destreza** se caracterizan por un flujo de actividades bastante estable, pero el proceso de conversión no es susceptible de análisis ni está bien comprendido. Las tareas requieren una amplia capacitación y experiencia, debido a que los empleados responden a factores intangibles con base en sus conocimientos, intuición y experiencia. Aun cuando los avances en la tecnología de las máquinas parecen haber reducido el número de tecnologías de destreza en las organizaciones, dichas tecnologías siguen

FIGURA 7.9
Marco de referencia de las tecnologías departamentales



siendo importantes. Por ejemplo, los ingenieros de las siderúrgicas siguen mezclando el acero basándose en la intuición y la experiencia, los fabricantes de patrones en las casas de moda como Louis Vuitton, Zara o H&M convierten los bosquejos de los diseñadores en prendas de vestir que se pueden vender y los equipos de escritores para las series de televisión como *House* o *Grey's Anatomy* convierten las ideas en libretos.

Las **tecnologías de ingeniería** tienden a ser complejas, debido a que hay una variedad considerable en las tareas desempeñadas. Sin embargo, las diversas actividades se manejan con base en fórmulas, procedimientos y técnicas establecidos. Los empleados se refieren a un conjunto de conocimientos bien desarrollado para manejar los problemas. Las tareas de ingeniería y contabilidad con frecuencia tienen cabida en esta categoría.

Las **tecnologías no de rutina** tienen un nivel alto de variedad de tareas y el proceso de conversión no es sujeto de análisis ni está bien comprendido. En la tecnología no de rutina, gran parte del esfuerzo está dedicado a analizar los problemas y las actividades. Por lo general es posible encontrar varias opciones igualmente aceptables. La experiencia y el conocimiento técnico se utilizan para resolver los problemas y desempeñar el trabajo. La investigación básica, la planeación estratégica y otra clase de trabajo que involucra nuevos proyectos y problemas inesperados son no rutinarios. El desarrollo de la industria biotecnológica también representa tecnología no de rutina. Los adelantos en la comprensión del metabolismo y la fisiología a nivel celular dependen de empleados altamente capacitados que utilizan su experiencia e intuición, así como sus conocimientos científicos.[57]

Rutina frente a no rutina. La figura 7.9 también ilustra que la variedad y la posibilidad de análisis se pueden combinar en una sola dimensión de la tecnología. Esta dimensión se llama *tecnología de rutina frente a no de rutina* y se encuentra en la línea diagonal en la figura 7.9. Las dimensiones de la posibilidad de análisis y de la variedad a menudo están correlacionadas en los departamentos, lo que significa que las tecnologías con un alto nivel de variedad suelen tener un nivel bajo en la posibilidad de análisis y las tecnologías con un nivel bajo de variedad tienden a ser susceptibles de análisis. Los departamentos se pueden evaluar a lo largo de una sola dimensión de rutina en comparación con una no de rutina, que combina tanto lo susceptible de análisis como la variedad, lo que es una medida abreviada útil para analizar la tecnología departamental.

Las siguientes preguntas muestran cómo se puede analizar la tecnología departamental para determinar su colocación en la estructura de tecnología de Perrow en la figura 7.9.[58] Los empleados encierran en un círculo un número del 1 al 7 en respuesta a cada pregunta.

Variedad:

1. ¿Hasta qué grado diría usted que su trabajo es rutinario?
2. ¿Casi todos en esta unidad desempeñan más o menos el mismo trabajo, de la misma forma, la mayor parte del tiempo?
3. ¿Los miembros de la unidad están desempeñando actividades repetitivas en el desempeño de su trabajo?

Posibilidad de análisis:

1. ¿Hasta qué grado existe una forma bien conocida de desempeñar los principales tipos de trabajo que usted encuentra normalmente?
2. ¿Hasta qué grado hay una secuencia comprensible de pasos que usted puede seguir en el desempeño de su trabajo?
3. Para desempeñar su trabajo, ¿hasta qué grado puede confiar realmente en procedimientos y prácticas establecidos?

Si las respuestas a las preguntas anteriores indican calificaciones altas para lo susceptible de análisis y calificaciones bajas para la variedad, el departamento tiene una tecnología de rutina. Si ocurre lo opuesto, la tecnología sería no de rutina. El nivel bajo

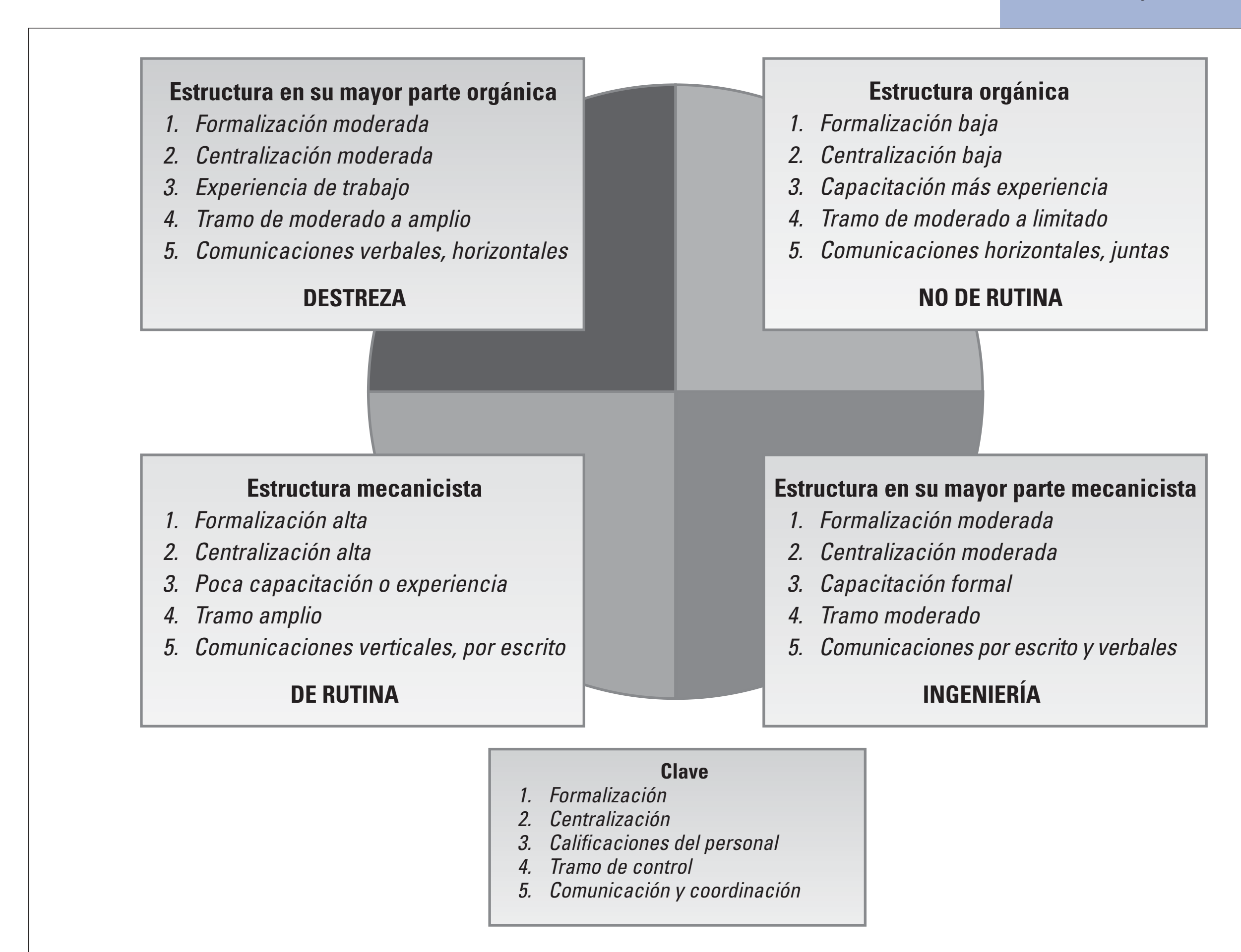
tanto de variedad como en la posibilidad de análisis indica una tecnología de destreza y un nivel alto tanto de variedad como de posibilidad de análisis indica una tecnología de ingeniería. Como una cuestión práctica, la mayoría de los departamentos tiene cabida en alguna parte a lo largo de la diagonal y es posible caracterizarlos más fácilmente como de rutina o no de rutina.

DISEÑO DEPARTAMENTAL

Una vez que se ha identificado la tecnología de un departamento, es posible determinar la estructura apropiada. La tecnología departamental tiende a estar asociada con un conjunto de características departamentales, como el nivel de capacidad de los empleados, la formalización y los métodos de comunicación. Existen patrones definitivos en la relación entre la tecnología de la unidad de trabajo y las características departamentales que están asociadas con el desempeño departamental.[59] Las relaciones clave entre la tecnología y otras dimensiones de los departamentos, como se describen en esta sección, se resumen en la figura 7.10.

FIGURA 7.10

Relación de la tecnología departamental con las características estructurales y administrativas

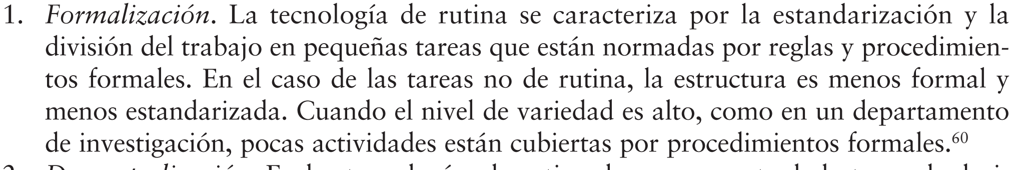


La estructura general de los departamentos se puede caracterizar en orgánica o mecanicista. Las tecnologías de rutina están asociadas con una estructura y procesos mecanicistas, con reglas formales y rígidos procesos administrativos. Las tecnologías no de rutina están asociadas con una estructura orgánica y la administración del departamento es más flexible y de libre flujo. Las características de diseño específicas de formalización, centralización, nivel de capacidad del trabajador, tramo de control y comunicación y coordinación varían, dependiendo de la tecnología de la unidad de trabajo.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Las características de diseño y los procesos administrativos que son eficaces para el departamento de ventas de una estación de televisión tal vez no funcionarán tan bien en el caso del departamento de noticias.

RESPUESTA: *De acuerdo.* El departamento de noticias tiene una tecnología no de rutina en comparación con la del departamento de ventas. Nadie sabe qué acontecimientos dignos de aparecer en las noticias sucederán durante el día, cuándo o en dónde ocurrirán o cómo será necesario cubrirlos. Las tareas de ventas, en particular las ventas por teléfono a clientes recurrentes, implican tarifas estándar para la publicidad y se pueden llevar a cabo utilizando procedimientos estándar, pero el reporte de acontecimientos en las noticias no se puede estandarizar. Un departamento de ventas se caracterizaría como de rutina, debido a que hay poca variedad y las tareas se comprenden muy bien.



1. *Formalización*. La tecnología de rutina se caracteriza por la estandarización y la división del trabajo en pequeñas tareas que están normadas por reglas y procedimientos formales. En el caso de las tareas no de rutina, la estructura es menos formal y menos estandarizada. Cuando el nivel de variedad es alto, como en un departamento de investigación, pocas actividades están cubiertas por procedimientos formales.[60]
2. *Descentralización*. En las tecnologías de rutina, la mayor parte de la toma de decisiones acerca de las actividades de la tarea está centralizada en la gerencia.[61] En las tecnologías de ingeniería, los empleados que tienen una capacitación técnica tienden a adquirir una autoridad moderada en la toma de decisiones, debido a que el conocimiento técnico es importante para el logro de la tarea. Los empleados de producción que tienen años de experiencia obtienen la autoridad para tomar decisiones en las tecnologías de destreza, debido a que saben cómo responder a los problemas. La descentralización en los empleados es mayor en escenarios no de rutina, en donde los empleados pueden tomar muchas decisiones.
3. *Nivel de capacidad del trabajador*. El personal que trabaja en tecnologías de rutina requiere poca formación o experiencia, lo que es congruente con las actividades de trabajo repetitivas. En las unidades de trabajo con mayor variedad, el personal está más capacitado y a menudo tiene una capacitación formal en escuelas técnicas o en universidades. La capacitación para las actividades de destreza, que son menos susceptibles de análisis, es más probable que sea por medio de la experiencia laboral. Las actividades no de rutina requieren tanto una educación formal como experiencia laboral.[62]
4. *Tramo de control*. Es el número de empleados que se reportan a un gerente o supervisor. Esta característica normalmente está bajo la influencia de la tecnología departamental. Cuanto más compleja y no rutinaria sea la tarea, más problemas surgen cuando el supervisor llega a participar. Aun cuando el tramo de control puede estar bajo la influencia de otros factores, como el nivel de capacidad de los empleados, por lo general debe ser menor para las tareas complejas, debido a que en esas tareas el supervisor y el subordinado deben interactuar con frecuencia.[63]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar las dos dimensiones de variedad y posibilidad de análisis para descubrir si el trabajo en un departamento es o no de rutina. Si el trabajo en un departamento es rutinario, utilizar una estructura y un proceso mecanicistas. Si el trabajo en un departamento no es rutinario, utilizar un proceso administrativo orgánico.

5. *Comunicación y coordinación*. La actividad de comunicación y su frecuencia se incrementan a medida que lo hace la variedad.[64] Los problemas frecuentes requieren que se comparta más la información con el fin de resolverlos y asegurar la terminación apropiada de las actividades. La dirección de la comunicación es horizontal en las unidades de trabajo no de rutina y vertical en las de rutina.[65] La forma de la comunicación varía según lo susceptible del análisis de la tarea.[66] Cuando las tareas son altamente susceptibles de análisis, las formas de comunicación estadísticas y por escrito (memorandos, reportes, reglas y procedimientos) son frecuentes. Cuando las tareas son menos susceptibles de análisis, la información se transmite cara a cara, por teléfono o durante las juntas de grupo.

En la figura 7.10 se reflejan dos puntos importantes. En primer lugar, los departamentos difieren unos de otros y se pueden categorizar con base en su tecnología del flujo de trabajo.[67] En segundo, los procesos estructurales y administrativos difieren basándose en la tecnología departamental. Los gerentes deben diseñar sus departamentos de tal manera que sea posible satisfacer los requerimientos basados en la tecnología. Los problemas de diseño son más visibles cuando el diseño es claramente incongruente con la tecnología. Los estudios han revelado que cuando las características de la estructura y la comunicación no reflejan la tecnología, los departamentos tienden a ser menos efectivos.[68] Los empleados no se pueden comunicar con la frecuencia necesaria para resolver los problemas.

INTERDEPENDENCIA DEL FLUJO DE TRABAJO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS

Hasta ahora, este capítulo ha explorado la forma en que las tecnologías de la organización y departamentales influyen en el diseño estructural. La característica final de la tecnología que influye en la estructura es la interdependencia. **Interdependencia** significa el grado al cual los departamentos dependen unos de otros para obtener recursos o materiales para desempeñar sus tareas. Un nivel bajo de interdependencia significa que los departamentos pueden desempeñar su trabajo de forma independiente unos de otros y que tienen poca necesidad de interacción, de consultas o de intercambio de materiales. Un nivel alto de interdependencia significa que los departamentos deben intercambiar constantemente sus recursos.

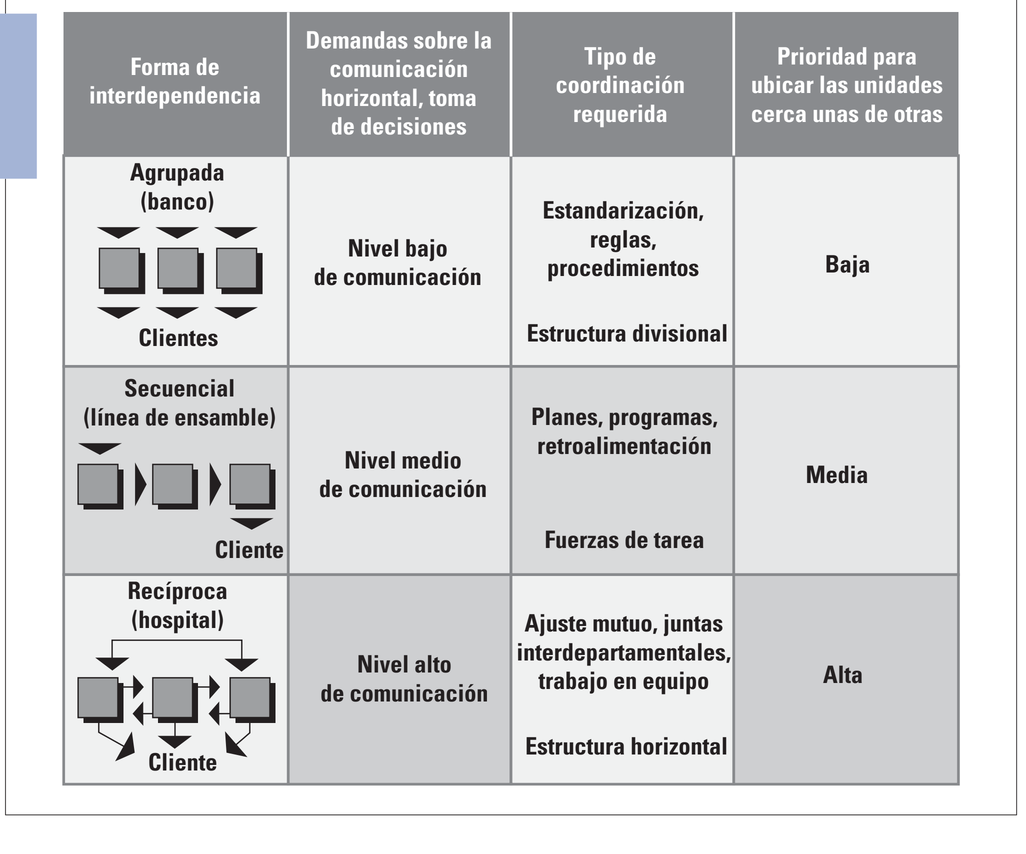
Tipos

James Thompson definió tres tipos de interdependencia que influyen en la estructura de la organización.[69] Estas interdependencias se muestran en la figura 7.11 y se estudian en las siguientes secciones.

Agrupada. La **interdependencia agrupada** es la forma más baja de la interdependencia entre los departamentos. De esta forma, el trabajo no fluye entre las unidades. Cada departamento es parte de la organización y contribuye al bien común de la misma, pero trabaja en forma independiente. Los restaurantes Subway o las sucursales de Bank of America son ejemplos de interdependencia agrupada. Una sucursal en Chicago no necesita interactuar con su similar en Urbana. La interdependencia agrupada se puede asociar con las relaciones dentro de una *estructura divisional*, que se define en el capítulo 3. Las divisiones o sucursales comparten los recursos financieros de un fondo común y el éxito de cada división contribuye al éxito de la organización como un todo.

Thompson propuso que la interdependencia agrupada existiera en las empresas con lo que él llamó una tecnología de mediación. Una **tecnología de mediación** proporciona productos o servicios que median o vinculan a los clientes con el entorno externo y, al hacerlo, permite que cada departamento trabaje independientemente. Los bancos, las firmas de corretaje

FIGURA 7.11
Clasificación de Thompson de la interdependencia y las implicaciones administrativas



Forma de interdependencia	Demandas sobre la comunicación horizontal, toma de decisiones	Tipo de coordinación requerida	Prioridad para ubicar las unidades cerca unas de otras
Agrupada (banco) Clientes	Nivel bajo de comunicación	Estandarización, reglas, procedimientos Estructura divisional	Baja
Secuencial (línea de ensamble) Cliente	Nivel medio de comunicación	Planes, programas, retroalimentación Fuerzas de tarea	Media
Recíproca (hospital) Cliente	Nivel alto de comunicación	Ajuste mutuo, juntas interdepartamentales, trabajo en equipo Estructura horizontal	Alta



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Evaluar la interdependencia entre los departamentos organizacionales. Utilizar la regla general de que, a medida que se incrementan las interdependencias, también deben hacerlo los mecanismos para la coordinación. Considerar una estructura divisional para la interdependencia agrupada. En el caso de la interdependencia secuencial, utilizar fuerzas de tarea e integradores para una mayor coordinación horizontal. En el nivel más alto de la interdependencia (la recíproca), una estructura horizontal puede ser apropiada.

y las oficinas de bienes raíces median todas entre los compradores y los vendedores, pero las oficinas funcionan de forma independiente dentro de la organización.

Las implicaciones administrativas asociadas con la interdependencia agrupada son bastante sencillas. Thompson argumentaba que los gerentes deben utilizar reglas y procedimientos para estandarizar las actividades entre los departamentos. En cada uno se deben utilizar los mismos procedimientos y estados financieros, de manera que los resultados de todos los departamentos se puedan medir y agrupar. Se requiere muy poca coordinación día a día entre las unidades.

Secuencial. Cuando la interdependencia es de forma serial, es decir, cuando las partes producidas en un departamento se convierten en insumos para otro, se llama **interdependencia secuencial**. El primer departamento se debe desempeñar de forma correcta para que el segundo también lo haga. Es un nivel de interdependencia más alto que el de la interdependencia agrupada, debido a que los departamentos intercambian recursos y dependen unos de otros para tener un buen desempeño. La interdependencia secuencial crea una mayor necesidad de mecanismos horizontales como integradores o fuerzas de tarea.

La interdependencia secuencial ocurre en lo que Thompson llamó **tecnología de vínculos largos**, que "se refiere a la combinación en una organización de etapas sucesivas de la producción; cada una de ellas utiliza como sus insumos la producción de la etapa precedente y produce insumos para la siguiente etapa".[70] Un ejemplo de la interdependencia secuencial proviene de la industria de construcción naval. Hasta una época reciente, los diseñadores de barcos hacían los patrones y los moldes con papel y madera contrachapada, que después se enviaban a la línea de ensamble. El departamento de corte dependía de las mediciones exactas de los diseñadores y el departamento de ensamble a su vez

de las partes cortadas con precisión del departamento de corte. Esta interdependencia secuencial significaba que los errores en la medición o en las mezclas de patrones a menudo causaban errores en los procesos de corte y ensamble, lo que producía demoras e incrementaba los costos. El arquitecto naval Filippo Cali creó un complejo software que computariza el proceso de elaborar los patrones y los moldes, eliminando así muchos de los problemas entre el diseño y el ensamblaje.[71] Otro ejemplo de la interdependencia secuencial sería el de una línea de ensamble automotriz que debe tener todas las partes que necesita, como motores, mecanismos direccionales y neumáticos, con el fin de que la producción pueda seguir adelante.

Los requerimientos administrativos para la interdependencia secuencial son más exigentes que los de la interdependencia agrupada. Se requiere una coordinación entre las plantas o departamentos vinculados. Debido a que la interdependencia implica un flujo de materiales en un solo sentido, por lo general se requieren una planeación y una programación extensivas. El Departamento B necesita saber qué debe esperar del Departamento A, de manera que ambos se puedan desempeñar de forma efectiva. También se requiere cierta comunicación cotidiana entre las plantas o los departamentos, para manejar los problemas y las excepciones inesperadas.

Recíproca. El nivel más alto de la interdependencia es la **interdependencia recíproca**. Ésta existe cuando el resultado de la operación A es el insumo de la operación B y el resultado de la operación B es el insumo que vuelve de nuevo a la operación A. Los insumos de los departamentos influyen en éstos de forma recíproca.

La interdependencia recíproca tiende a ocurrir en organizaciones que tienen lo que Thompson llamó **tecnologías intensivas**, que proporcionan una variedad de productos o servicios en combinación para un cliente. Una empresa que desarrolla nuevos productos proporciona un ejemplo de la interdependencia recíproca. Es necesaria una intensa coordinación entre diseño, ingeniería, manufactura y marketing para combinar todos sus recursos, con el fin de que se ajusten a la necesidad que tiene el cliente de su producto. Los hospitales también son un excelente ejemplo, debido a que les proporcionan servicios coordinados a los pacientes, como lo ilustra la siguiente historia.



Great Ormond Street Hospital for Children

El Great Ormond Street Hospital es famoso por su expertise en cirugía cardiaca infantil, en la que muchas cosas pueden resultar mal. Una de las fases más peligrosas del procedimiento surge durante "el manejo", es decir, el traslado del paciente de cirugía a la unidad de cuidados intensivos. Por ejemplo, si se transfiere a un infante a la UCI y el ventilador no está preparado, podría ser desastroso. Miles de traslados similares ocurren todos los días en los hospitales en todo el mundo y pueden presentarse errores devastadores si la coordinación es descuidada o deficiente. Los estudios han revelado que 70% de los errores que se pueden prevenir en los hospitales sucede durante la fase crítica del cambio, la transferencia de un paciente de un departamento a otro o a un nuevo equipo durante un cambio de turno.

Los hospitales en todo el mundo adoptan ideas de otras industrias capacitadas en procesos de manejo que son de alto riesgo. El sistema de manejo fluido de Great Ormond se basa en parte en las técnicas de detención en los pits del equipo Ferrari de Italia. Kaiser Permanente of California utiliza un procedimiento de manejo basado en el sistema de cambio de mandos desarrollado para los submarinos nucleares. Las instalaciones del Saint Joseph's Health System cuentan con un sistema de manejo llamado "boleto para viajar", que consiste en una serie de preguntas acerca de los medicamentos, las infecciones y otros aspectos médicos del paciente que se deben hacer a una persona que transfiere a un paciente de un departamento a otro. Los proveedores de cuidados de la salud y los gerentes de hospitales buscan cualquier enfoque que mejore la coordinación entre los departamentos y evite los errores mortales.[72] ■

La interdependencia recíproca como la que existe en los hospitales como Great Ormond requiere que los departamentos trabajen juntos de forma estrecha y perfectamente coordinada. Un estudio reciente de los equipos en la alta dirección confirma que el desempeño efectivo de los equipos que se caracterizan por un alto nivel de interdependencia depende de una buena comunicación y una estrecha coordinación.[73] Con la interdependencia recíproca, la estructura debe permitir coordinación horizontal frecuente y ajuste, tal vez utilizando equipos transfuncionales o una estructura horizontal. Se requiere planeación amplia, pero los planes no anticiparán ni resolverán todos los problemas. Se requiere interacción diaria y un ajuste mutuo entre los departamentos. Los gerentes de varios departamentos participan de forma conjunta en una coordinación cara a cara, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. La interdependencia recíproca es la más compleja que manejan las organizaciones y la que ofrece más retos para los gerentes en el diseño de la organización.

Prioridad estructural

Como se indica en la figura 7.11, debido a que los problemas de toma de decisiones, comunicación y coordinación son más grandes en la interdependencia recíproca, ésta debe ser la prioridad número uno en la estructura de la organización. El desarrollo de nuevos productos es un área de interdependencia recíproca de creciente preocupación para los gerentes, a medida que las empresas se enfrentan a una creciente presión para hacer llegar los nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Numerosas empresas renuevan su relación de diseño-manufactura, integrando estrechamente las tecnologías CAD y CAM, que se estudiaron antes en este capítulo.[74] Las actividades que son recíprocamente interdependientes se deben agrupar de forma estrecha en la organización, de manera que los gerentes tengan un fácil acceso a las demás para un ajuste mutuo. Estas unidades se deben reportar a la misma persona en el organigrama y estar físicamente cerca, de manera que sea posible minimizar el tiempo y el esfuerzo requeridos para la coordinación. Una estructura horizontal, que vincula a grupos de equipos que trabajan en los procesos básicos, puede proporcionar la estrecha coordinación necesaria para respaldar la interdependencia recíproca. Una coordinación deficiente resultará en un desempeño deficiente para la organización. Si las unidades recíprocamente interdependientes no están ubicadas cerca una de la otra, la organización debe diseñar mecanismos para la coordinación, como juntas diarias entre los departamentos o una intranet para facilitar la comunicación. La siguiente prioridad se debe dar a las interdependencias secuenciales y, por último, a las interdependencias agrupadas.

Esta estrategia de organización hace que los canales de comunicación sean más cortos en donde la coordinación es más crítica para el éxito organizacional. Por ejemplo, Boise Cascade Corporation ofrecía un mal servicio al cliente, debido a que los representantes de servicio al cliente, ubicados en la ciudad de Nueva York, no se comunicaban con los encargados de planeación de la producción en las plantas de Oregon. Los clientes no podían recibir la entrega como la necesitaban. Boise se reorganizó y los dos grupos se consolidaron bajo un mismo techo, reportándose al mismo supervisor en las oficinas generales de la división. Ahora se pueden satisfacer las necesidades de los clientes, debido a que los representantes de servicio al cliente trabajan con la planeación de la producción a fin de programar los pedidos de los clientes.

Implicaciones estructurales

La mayoría de las organizaciones experimenta varios niveles de interdependencia y la estructura se puede diseñar para ajustarse a esas necesidades, como se muestra en la figura 7.12.[75] En una empresa de manufactura, el desarrollo de nuevos productos implica una interdependencia recíproca entre los departamentos de diseño, ingeniería, compras, manufactura y ventas. Tal vez se podría utilizar una estructura horizontal o equipos transfuncionales para

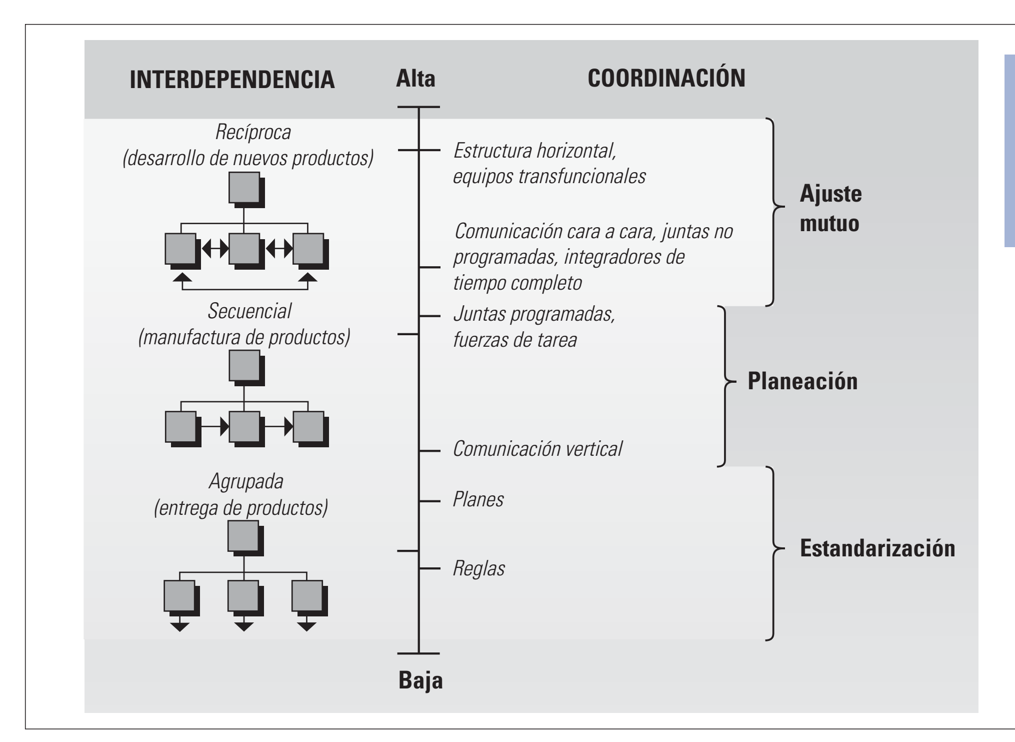


FIGURA 7.12
Medios pricipales para lograr la coordinación a distintos niveles de interdependencia de la tarea en una empresa de manufactura.

Fuente: Adaptada de Andrew H. Van de Ven, Andre Delbecq y Richard Koenig, "Determinants of Communication Modes within Organizations", *American Sociological Review* 41 (1976), 330.

manejar el flujo en dos sentidos de la información y los recursos. Una vez que se ha diseñado un producto, la manufactura real sería una interdependencia secuencial, con un flujo de bienes de un departamento a otro, por ejemplo entre compras, inventario, control de producción, manufactura y ensamblaje. El pedido y la entrega reales de los productos es una interdependencia agrupada y los almacenes trabajan de forma independiente. Los clientes hacen un pedido en la instalación más cercana, lo que no requiere coordinación ente los almacenes, excepto en casos extraordinarios, como cuando se agotan las existencias.

Los tres niveles de interdependencia se ilustran con un estudio de equipos deportivos que examinó la interdependencia entre los jugadores y la forma en que influye en otros aspectos de los equipos de béisbol, fútbol y baloncesto.



Equipos deportivos

Una diferencia importante entre el béisbol, el fútbol americano y el baloncesto es la interdependencia entre los jugadores. El béisbol tiene un bajo nivel de interdependencia, el fútbol un nivel medio y el baloncesto representa el nivel de interdependencia más alto entre los jugadores. Las relaciones entre la interdependencia y otras características del juego de equipo se pueden ver en la figura 7.13.

Pete Rose dijo, "El béisbol es un juego de equipo, pero nueve hombres que llegan a sus metas individuales constituyen un buen equipo". En el béisbol, la interdependencia entre los jugadores del equipo es de un nivel bajo y se puede definir como agrupada. Cada miembro actúa de forma independiente, turnándose para batear y jugando su propia posición. Cuando llega a ocurrir una interacción, sólo es entre dos o tres jugadores, como en el caso de una jugada en la que dos participantes quedan fuera del juego. Los jugadores están físicamente dispersos y las reglas del juego son el medio primordial para coordinar a los jugadores, quienes practican y desarrollan sus capacidades de forma individual, por ejemplo, practicando el bateo y sometiéndose a un acondicionamiento físico. El trabajo de la gerencia es seleccionar a buenos jugadores. Si cada jugador tiene éxito como individuo, el equipo debería ganar.

(continúa)



FIGURA 7.13
Relaciones entre la interdependencia y otras características del juego en equipo

	Béisbol	Fútbol americano	Baloncesto
Interdependencia	Agrupada	Secuencial	Recíproca
Dispersión física de los jugadores	Alta	Media	Baja
Coordinación	Reglas que regulan al deporte	Plan de juego y roles de posición	Ajuste mutuo y responsabilidad compartida
Trabajo clave de la gerencia	Seleccionar a los jugadores y desarrollar sus habilidades	Preparar y ejecutar el juego	Influir en el flujo del juego

Fuente: Basada en William Pasmore, Carol E. Francis y Jeffrey Haldeman, "Sociotechnical Systems: A North American Reflection on the Empirical Studies of the 70s", *Human Relations* 35 (1982), 1179-1204.

En el fútbol americano, la interdependencia entre los jugadores es más alta y tiende a ser secuencial. La línea bloquea primero a los oponentes para permitir que los corredores corran o pasen. Las jugadas se realizan de forma secuencial, desde la primera oportunidad hasta la cuarta. La dispersión física es de un nivel medio, lo que permite que los jugadores operen como una unidad coordinada. El principal mecanismo para coordinar a los jugadores es desarrollar un plan de juego, junto con reglas que gobiernen el comportamiento de los miembros del equipo. Cada jugador tiene una función que se ajusta a otras asignaciones y el staff de entrenadores diseña el juego para lograr la victoria.

En el baloncesto, la interdependencia tiende a ser recíproca. El juego es de libre flujo y la división del trabajo es menos precisa que en otros deportes. Cada jugador participa tanto en la ofensiva como en la defensiva, maneja el balón y trata de anotar. El balón fluye de un lado a otro entre los jugadores. Los miembros del equipo interactúan en un flujo dinámico con el fin de alcanzar la victoria. Las habilidades para administrar implican la capacidad de influir en este proceso dinámico, ya sea al sustituir a los jugadores o trabajar el balón en ciertas áreas. Los jugadores deben aprender a adaptarse al flujo del juego y uno al otro a medida que se despliegan los acontecimientos.

La interdependencia entre los jugadores es un factor primordial que explica la diferencia entre los tres deportes. El béisbol está organizado alrededor de un jugador autónomo, el fútbol americano en torno a grupos que son secuencialmente interdependientes y el baloncesto alrededor del libre flujo de los jugadores recíprocos.[76] ■

IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA SOBRE EL DISEÑO DEL PUESTO

Hasta ahora, este capítulo ha descrito los modelos para analizar la forma en la cual las tecnologías de manufactura, de servicios y del departamento influyen en la estructura y en los procesos administrativos. La relación entre una nueva tecnología y la organización parece seguir un patrón, empezando con los efectos inmediatos sobre el contenido de los puestos y seguido (después de un periodo más prolongado) por el impacto sobre el diseño organizacional. El impacto final de la tecnología sobre los empleados se puede comprender parcialmente mediante los conceptos del diseño del puesto y de los sistemas sociotécnicos.

Diseño del puesto

El **diseño del puesto** incluye la asignación de las metas y tareas que deben llevar a cabo los empleados. Los gerentes pueden cambiar conscientemente el diseño del puesto para mejorar

la productividad o la motivación del trabajador. Sin embargo, los gerentes también pueden influir inconscientemente en el diseño del puesto mediante la introducción de nuevas tecnologías, lo que puede cambiar la forma en que se desempeñan los puestos y la naturaleza de los mismos.[77] Los gerentes deben comprender la forma en que la introducción de una nueva tecnología puede afectar el desempeño de los empleados. El tema común de las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo es que, de alguna manera, sustituyen al trabajo humano por maquinaria para transformar los insumos en resultados. Por ejemplo, los cajeros automáticos han reemplazado a miles de cajeros humanos. Los robots que se utilizan en los sistemas de manufactura flexible están reemplazando a los trabajadores en la línea de producción.

Además de reemplazar a los trabajadores humanos, la tecnología puede tener varios efectos diferentes sobre los puestos humanos que quedan. La investigación ha indicado que las tecnologías de producción en masa tienden a producir una **simplificación del puesto**, lo cual significa que se reducen la variedad y la dificultad de las tareas desempeñadas por una persona. La consecuencia es puestos tediosos y repetitivos, que en general proporcionan muy poca satisfacción. En ocasiones, los gerentes introducen la **rotación de puestos**, que significa cambiar a los empleados de un puesto a otro con el fin de ofrecerles mayor variedad de tareas. La tecnología más avanzada, por otra parte, tiende a causar el **enriquecimiento del puesto**, lo significa que el puesto proporciona responsabilidad, reconocimiento y oportunidades mayores para el crecimiento y el desarrollo. Las tecnologías avanzadas incrementan la necesidad de capacitación y formación de los empleados, debido a que éstos requieren habilidades de un nivel más alto y más competencias para dominar sus tareas. Por ejemplo, los cajeros automáticos les quitaron la mayor parte de las tareas de rutina (depósitos y retiros) a los cajeros bancarios y les dejaron las tareas más complejas que requieren habilidades de un nivel más alto. Los estudios de la manufactura flexible han revelado que produce tres resultados perceptibles para los empleados: más oportunidades para un dominio intelectual y capacidades cognoscitivas mejoradas para los trabajadores; mayor responsabilidad del personal en lo que concierne a los resultados; y más interdependencia entre los trabajadores, lo que permite una mayor interacción social y el desarrollo del trabajo en equipo y de capacidades de coordinación.[78] La tecnología de manufactura flexible también puede contribuir a la **ampliación del puesto**, que es una expansión del número de tareas diferentes desempeñado por un empleado. Se requieren menos trabajadores con la nueva tecnología y cada uno debe ser capaz de desempeñar un mayor número y variedad de tareas.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Adquirir conciencia de que la introducción de una nueva tecnología tiene un efecto significativo en el diseño de puestos. Considere el uso del enfoque de los sistemas sociotécnicos para equilibrar las necesidades de los trabajadores con los requerimientos del nuevo sistema tecnológico.

Con tecnología avanzada, los trabajadores deben seguir aprendiendo nuevas capacidades, debido a que la tecnología cambia con rapidez. Los adelantos en la *tecnología de información*, que se estudiará con detalle en el siguiente capítulo, tienen un efecto significativo sobre los puestos en la industria de los servicios, como consultorios y clínicas médicas, firmas de abogados, encargados de la planeación financiera y bibliotecas. Los trabajadores pueden encontrar que sus puestos cambian casi a diario debido al nuevo software, a los cambios en el uso de internet y a otros avances en la tecnología de información.

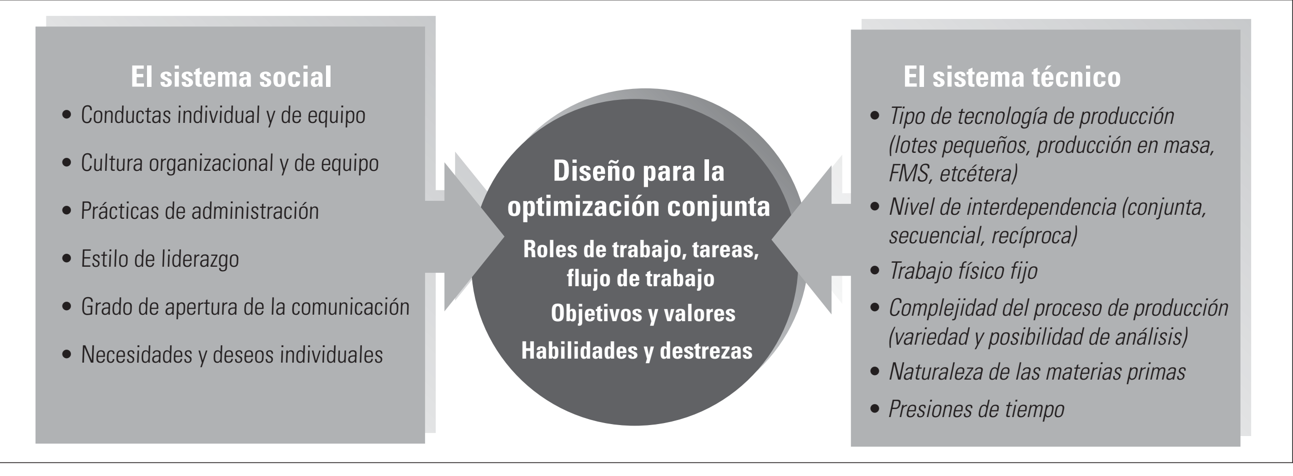
La tecnología avanzada no siempre tiene un efecto positivo sobre los empleados, pero los descubrimientos de la investigación en general son alentadores, lo que sugiere que los puestos para los trabajadores se enriquecen en vez de simplificarse, obligándolos a utilizar sus habilidades mentales de un nivel más alto, ofreciendo oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento así como una mayor satisfacción laboral.

Sistemas sociotécnicos

El **enfoque de los sistemas sociotécnicos** reconoce la interacción de las necesidades técnicas y humanas en el diseño de puestos eficaz, al combinar las necesidades de las personas con la de la organización de una eficiencia técnica. La porción *socio* del enfoque se refiere a las personas y los grupos que trabajan en las organizaciones y a la forma en que el trabajo está organizado y coordinado. La porción *técnica* se refiere a los materiales, herramientas, máquinas y procesos empleados para transformar los insumos en resultados organizacionales.



FIGURA 7.14
Modelo de sistemas sociotécnicos



Fuente: Basada en T. Cummings, "Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis", *Academy of Management Review* 3 (1978), 625-634; Don Hellriegel, John W. Slocum y Richard W. Woodman, *Organizational Behavior,* 8a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1998), 492; y Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge,* 2a. ed. (Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, 1994), 551.

La figura 7.14 ilustra los tres componentes principales del modelo de sistemas sociotécnicos.[79] El *sistema social* incluye a todos los elementos humanos, como comportamiento individual y del equipo, cultura organizacional, prácticas de la administración y el grado de apertura en las comunicaciones, que pueden influir en el desempeño laboral. El *sistema técnico* se refiere al tipo de tecnología de producción, el nivel de interdependencia, la complejidad de las tareas, etc. La meta del enfoque de los sistemas sociotécnicos es diseñar la organización para una **optimización conjunta**, lo cual significa que una organización funciona mejor cuando los sistemas social y técnico están diseñados para ajustarse a sus necesidades mutuas. El diseño organizacional para satisfacer las necesidades humanas mientras se ignoran los sistemas técnicos, o el cambio de la tecnología para mejorar la eficiencia ignorándose las necesidades humanas, puede causar inadvertidamente problemas de desempeño. El enfoque del sistema sociotécnico trata de encontrar un equilibrio entre lo que quieren y lo que necesitan los trabajadores y los requerimientos técnicos del sistema de producción de la organización.[80]

Un ejemplo proviene de un museo que instaló un sistema de televisión de circuito cerrado. En vez de hacer que varios guardias patrullaran el museo y toda el área, un guardia podría vigilar fácilmente el monitor. Aun cuando la tecnología ahorraba dinero debido a que sólo era necesario un guardia por turno, llevó a problemas de desempeño inesperados. Los guardias previamente habían disfrutado de la interacción social proporcionada por el patrullaje; el monitoreo de un circuito cerrado de televisión condujo a sentimientos de enajenación y tedio. Cuando una agencia federal hizo una prueba del sistema durante 18 meses, el guardia sólo detectó 5% de varios miles de intrusiones furtivas experimentales.[81] El sistema era inadecuado debido a que no se tomaban en cuenta las necesidades humanas.

Los principios sociotécnicos evolucionaron a partir de los trabajos del Tavistock Institute, una organización de investigación en Inglaterra, durante las décadas de 1950 y 1960.[82] Los ejemplos del cambio organizacional utilizando los principios de los sistemas sociotécnicos han ocurrido en numerosas organizaciones, como General Motors, Volvo, Tennessee Valley Authority (TVA) y Procter & Gamble.[83] Aun cuando han ocurrido fracasos en muchas de estas aplicaciones, la optimización conjunta de los cambios en la tecnología y la estructura para satisfacer las necesidades de las personas, así como la eficiencia, mejoraron el desempeño, la seguridad, la calidad, el ausentismo y la rotación del personal. En algunos casos, el

diseño de puestos no era el más eficiente basándose en los principios técnicos y científicos, pero la participación y el compromiso del trabajador hicieron más que compensar la diferencia. De manera que, una vez más, la investigación muestra que las nuevas tecnologías no necesariamente tiene un impacto negativo sobre los trabajadores, debido a que la tecnología a menudo requiere habilidades mentales y sociales de un nivel más alto y se puede organizar para alentar la participación y el compromiso de los empleados, beneficiando así tanto a los empleados como a la organización.

El principio de los sistemas sociotécnicos de que se debe considerar a las personas como recursos y proporcionarles habilidades apropiadas, un trabajo significativo y recompensas adecuadas, se vuelve todavía más importante en el mundo actual de creciente complejidad tecnológica.[84] Un estudio de los fabricantes de papel encontró que las organizaciones que confían demasiado en las máquinas y la tecnología, pero prestan muy poca atención a la administración apropiada de las personas, no logran avances en la productividad y la flexibilidad. En la actualidad, las empresas más exitosas se esfuerzan para encontrar la mezcla apropiada de máquinas, sistemas de cómputo y personal, y la forma más efectiva de coordinarlas.[85]

Aun cuando muchos principios de los sistemas sociotécnicos todavía son válidos, los eruditos e investigadores actuales también argumentan a favor de una expansión del enfoque para capturar la naturaleza dinámica de las organizaciones actuales, el entorno caótico y el cambio de los puestos de rutina a los no de rutina producidos por los avances en la tecnología.[86]

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- En la literatura de la tecnología sobresalen varias ideas importantes. La primera es la investigación de Woodward de la tecnología de manufactura. Woodward se adentró en las organizaciones y recabó datos prácticos acerca de las características de la tecnología, la estructura de la organización y los sistemas administrativos. Identificó relaciones claras entre las tecnologías y las estructuras en las organizaciones de alto desempeño. Sus descubrimientos son tan claros que los gerentes pueden analizar sus organizaciones sobre las mismas dimensiones de la tecnología y la estructura. Además, la tecnología y la estructura se pueden coalinear con la estrategia organizacional para enfrentar las necesidades cambiantes y proporcionar nuevas ventajas competitivas.

- La segunda idea importante es que las tecnologías de servicios difieren de forma sistemática de las tecnologías de manufactura. Las tecnologías de servicios se caracterizan por resultados intangibles y una participación directa del cliente en el proceso de producción. Las empresas de servicios no tienen las tecnologías fijas y basadas en máquinas que aparecen en las organizaciones de manufactura; por consiguiente, el diseño organizacional también difiere a menudo.

- Una tercera idea significativa es la estructura de Perrow aplicada a las tecnologías del departamento. La comprensión de la variedad y la posibilidad de analizar una tecnología indica algo acerca del estilo de administración, la estructura y el proceso que deben caracterizar a ese departamento. Las tecnologías de rutina a menudo se caracterizan por una estructura orgánica. La aplicación de un sistema administrativo erróneo a un departamento resultará en descontento y eficiencia reducida.

- La cuarta idea importante es la interdependencia entre los departamentos. El grado al cual los departamentos dependen unos de otros en lo que concierne a materiales, información u otros recursos, determina la cantidad de coordinación requerida entre ellos. A medida que la interdependencia se incrementa, también lo hacen las demandas de coordinación de la organización. El diseño organizacional debe permitir la cantidad correcta de comunicación y coordinación para manejar la interdependencia entre los departamentos.

- La quinta idea es que las organizaciones están adoptando los sistemas de manufactura flexible y de manufactura esbelta y que tienen un impacto sobre el diseño organizacional. En su mayor parte el impacto es positivo, con cambios hacia estructuras más orgánicas, tanto en el taller como en la jerarquía administrativa. Estas tecnologías reemplazan los puestos de rutina, conceden más autonomía a los empleados, producen más puestos desafiantes, fomentan el trabajo en equipo y permiten que la organización sea más flexible y tenga mayor capacidad de respuesta. Las nuevas tecnologías enriquecen los puestos al tiempo que las organizaciones son lugares más deseables para trabajar.
- Varios principios de la teoría de sistemas sociotécnicos, que tratan de diseñar los aspectos técnico y humano de una organización para que se ajusten unos a otros, son cada vez más importantes a medida que los avances en la tecnología alteran la naturaleza de los puestos y la interacción social en las empresas actuales.

Conceptos clave

ampliación del puesto
complejidad técnica
diseño del puesto
enfoque de sistemas sociotécnicos
enriquecimiento del puesto
interdependencia
interdependencia agrupada
interdependencia recíproca
interdependencia secuencial
manufactura esbelta
optimización conjunta
personalización en masa
posibilidad de análisis
producción de lotes grandes
producción de lotes pequeños
producción de proceso continuo
rotación de puestos
simplificación del puesto
sistemas de manufactura flexible
tecnología
tecnología central
tecnología de mediación
tecnología de servicios
tecnología de vínculos largos
tecnología no central
tecnologías de destreza
tecnologías de ingeniería
tecnologías de rutina
tecnologías intensivas
tecnologías no de rutina
variedad

Preguntas para análisis

1. ¿Dónde estaría ubicada su universidad o su departamento universitario en la estructura de la tecnología de Perrow? ¿Un departamento dedicado exclusivamente a la enseñanza estaría en un cuadrante diferente del de un departamento dedicado exclusivamente a la investigación?
2. Explique los niveles de interdependencia de Thompson. ¿Cuál es el nivel de interdependencia entre los departamentos (finanzas, marketing) en una escuela de negocios? ¿Qué clases de mecanismos de coordinación se podrían utilizar para manejar esa interdependencia?
3. ¿Qué relación descubrió Woodward entre el tramo de control del supervisor y la complejidad tecnológica?
4. ¿En qué difieren la manufactura flexible y la manufactura esbelta de otras tecnologías de manufactura? ¿Por qué son necesarios esos nuevos enfoques en el entorno actual?
5. ¿Qué es una tecnología de servicios? ¿Es probable que haya diferentes tipos de tecnologías de servicio asociadas con distintas estructuras? Explique.
6. La personalización en masa de los productos se ha convertido en un enfoque común en las organizaciones de manufactura. Analice las formas en que también se puede aplicar la personalización masiva a las empresas de servicios.
7. ¿En qué formas principales difiere por lo general el diseño de las empresas de servicios del diseño de las empresas de productos? ¿Por qué?
8. Un alto directivo afirmaba que la alta gerencia es una tecnología de destreza, debido a que el trabajo contiene intangibles como manejo del personal, interpretación del entorno y enfrentarse a situaciones inusuales que se deben aprender por medio de la experiencia. Si eso es cierto, ¿es apropiado enseñar lo relacionado con la gerencia en una escuela de negocios? ¿La enseñanza relacionada con las actividades de la gerencia en un libro de texto supone que el trabajo del gerente es susceptible de análisis y, por consiguiente, que la capacitación es más importante que la experiencia?
9. ¿Hasta qué grado el desarrollo de una nueva tecnología simplifica y hace que sean rutinarios los puestos de los empleados? ¿Puede proporcionar un ejemplo? ¿En qué forma la nueva tecnología lleva a la ampliación del puesto? Explique.
10. Describa el modelo del sistema sociotécnico. ¿Por qué algunos gerentes podrían oponerse a un enfoque de sistemas sociotécnicos?

Cuaderno de trabajo del capítulo 7: Tecnología de pequeños restaurantes*

Usted analizará la tecnología empleada en tres restaurantes diferentes, McDonald´s, Subway y un típico restaurante familiar. Su profesor le dirá si debe realizar esta asignación individualmente o en equipo.

Debe visitar los tres restaurantes e inferir cómo se desempeña el trabajo, conforme a los siguientes criterios. No se permite que entreviste a ninguno de los empleados, en vez de eso será sólo un observador. Tome notas mientras esté allí.

	McDonald's	Subway	Restaurante familiar
Metas de la organización: Rapidez, servicio, ambiente, etcétera			
Estructura de autoridad			
Tipo de tecnología utilizando el modelo de Woodward			
Estructura organizacional: ¿Mecanicista u orgánica?			
Equipo frente a individuo: ¿Las personas trabajan juntas o solas?			
Interdependencia: ¿En qué forma dependen los empleados unos de otros?			
Tareas: De rutina frente a no de rutina			
Especialización de las tareas por empleado			
Estandarización: ¿Qué tan variados son las tareas y los productos?			
Expertise requerido: Técnico frente a social			
Toma de decisiones: Centralizada frente a descentralizada			

Preguntas

1. ¿La tecnología empleada es la mejor para cada restaurante, considerando sus metas y su entorno?
2. Con base en los datos anteriores, determine si la estructura y otras características se ajustan a la tecnología.
3. Si usted fuera parte de un equipo de consultoría asignado al mejoramiento de las operaciones de cada organización, ¿qué recomendaciones haría?

*Adaptada libremente por Dorothy Marcic de "Hamburguer Technology", en Douglas T. Hall y otros, *Experiences in Management and Organizational Behavior*, 2a. ed. (Nueva York: Wiley, 1982), 244-247, así como de "Behavior, Technology, and Work Design", en A. B. Shani y James B. Lau, *Behavior in Organizations* (Chicago: Irwin, 1996), M16-23 a M16-26.

Caso para análisis: Departamento de acetato*

El producto del departamento de acetato consistía en alrededor de veinte clases diferentes de acetato líquido viscoso utilizadas por otro departamento para fabricar película transparente que se dejaría clara o se cubriría con una emulsión fotográfica o con óxido de hierro.

Antes del cambio: El departamento estaba ubicado en un viejo edificio de cuatro pisos, como se muestra en la figura 7.15. El flujo de trabajo era como sigue:

1. Veinte clases de polvos llegaban diariamente en bolsas de papel de 20 kilogramos. Además, los tanques de almacenamiento de líquido se debían llenar cada semana, utilizando camiones tanque.
2. Dos o tres ayudantes del departamento de acetato descargaban juntos las plataformas de bolsas y las llevaban al área de almacenamiento utilizando un camión montacargas.
3. Varias veces durante un turno, los ayudantes subían las bolsas de material utilizando un ascensor hasta el tercer piso, en donde se almacenaba temporalmente a lo largo de las paredes.
4. La mezcla de los lotes se hacía con la dirección del líder del grupo y era algo parecido a hornear un pastel. Siguiendo una fórmula prescrita, el líder del grupo, los mezcladores y los ayudantes operaban las válvulas para alimentar el solvente apropiado y vaciaban manualmente el peso y la mezcla apropiados de material sólido. El terrón se mezclaba utilizando batidoras gigantescas y se calentaba conforme a la receta.
5. Cuando el lote estaba terminado, se bombeaba a un tanque de almacenamiento de producto terminado.
6. Después de terminar cada lote, la cuadrilla limpiaba con cuidado el área de trabajo, retirando el polvo y las bolsas vacías, debido a que la limpieza era de suma importancia para el producto terminado.

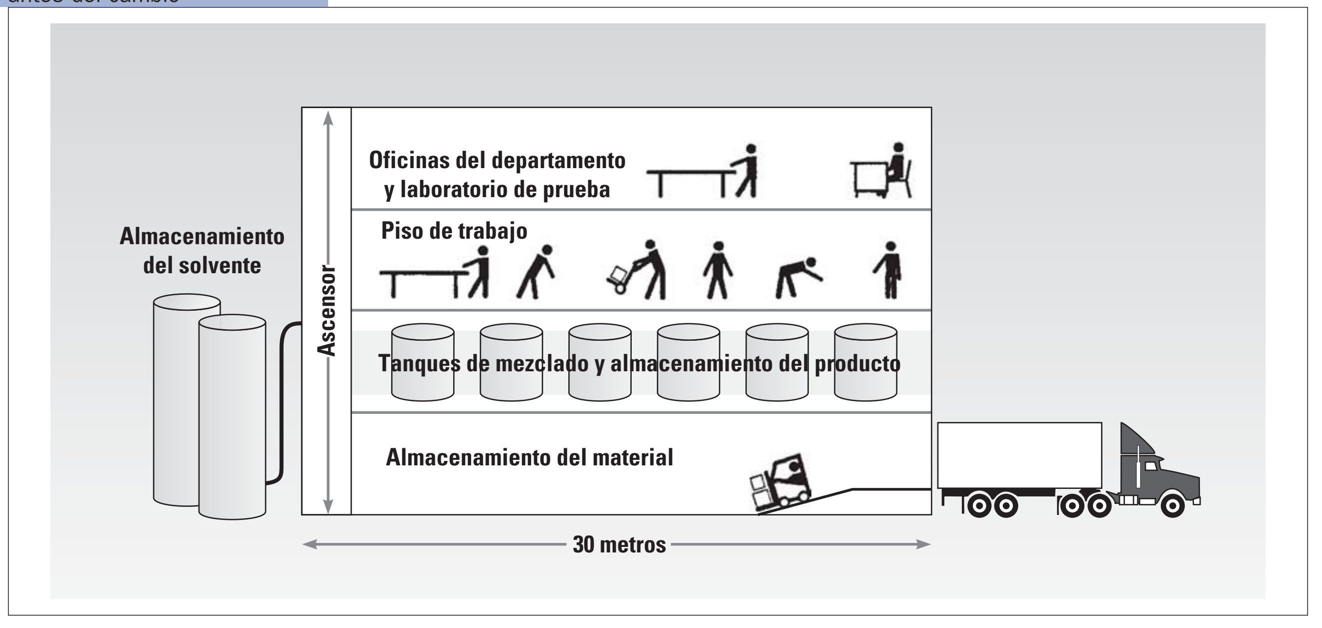
Para llevar a cabo este trabajo, el departamento estaba estructurado como se muestra en la figura 7.16.

Los ayudantes por lo general eran hombres jóvenes de 18 a 25 años de edad; los mezcladores, de 25 a 40 años; y los líderes de grupo y el capataz, de 40 a 60 años. Los capataces percibían un sueldo; los líderes de grupo, los mezcladores y los ayudantes percibían un pago por hora.

Para producir mil toneladas del producto cada año, el departamento operaba 24 horas al día, los siete días de la semana. Había una rotación de turnos entre cuatro cuadrillas: por ejemplo, el capataz del turno A y sus dos líderes de grupo y sus cuadrillas trabajaban dos semanas en el turno diurno (de 8:00 a. m. a 4:00 p. m.), después dos semanas en el turno vespertino (de 4:00 p. m. hasta la media noche) y luego dos semanas en el turno nocturno (de la media noche a las 8:00 a. m.). Había dos días de descanso entre los cambios de turno.

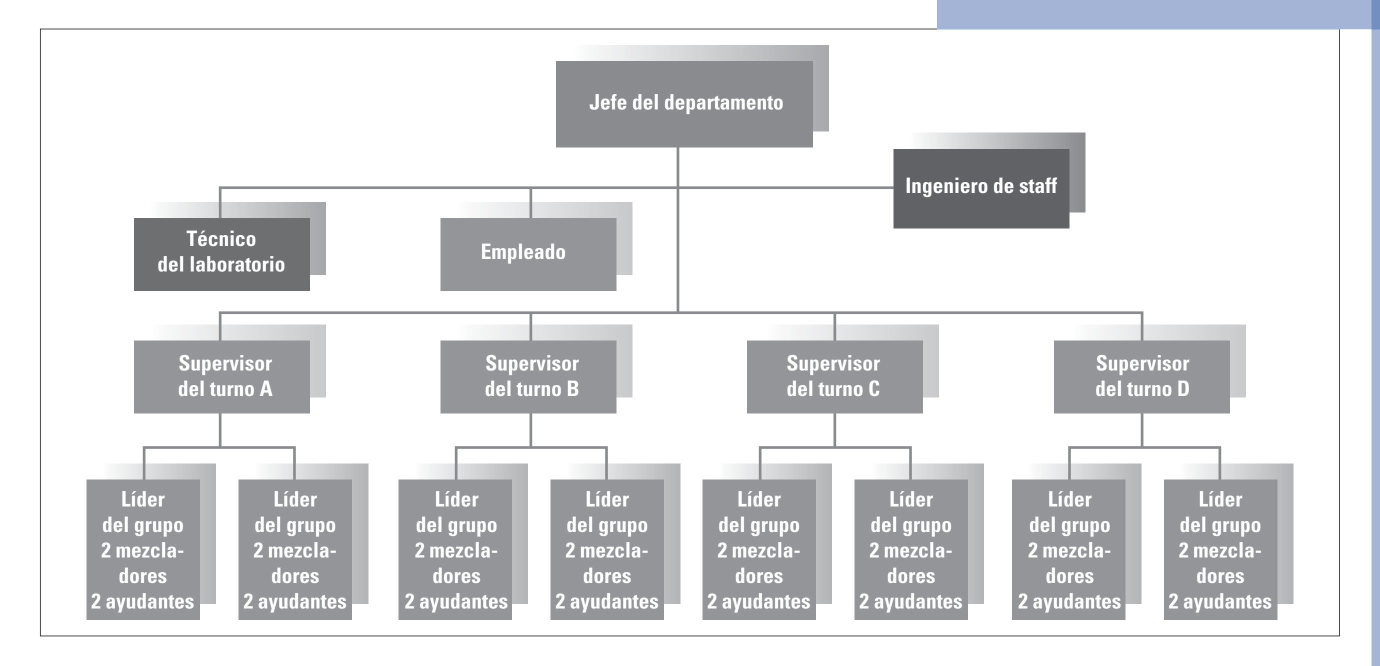
Durante un turno típico, un líder de grupo y su cuadrilla terminaban dos o tres lotes. Con frecuencia se empezaba un lote durante un turno y lo terminaba la cuadrilla del siguiente turno. Había menos trabajo durante los turnos vespertino y noc-

FIGURA 7.15
Vista por pisos del departamento de acetato antes del cambio



Fuente: *Hampton, Organizational Behavior Practice Management,* 4a. Edición, Copyright 1982, pp. 751-755. Reproducida con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

FIGURA 7.16
Organigrama del departamento de acetato antes del cambio



turno, debido a que no se hacían entregas, pero esas cuadrillas hacían una limpieza más a fondo. El capataz del turno deba instrucciones al principio de cada jornada acerca de la condición de los lotes en proceso, de los que se mezclarían, de las entregas que se esperaban y de la clase de limpieza que se debía hacer. De forma periódica a lo largo del turno, el capataz recogía muestras en pequeñas botellas y las dejaba en el escritorio de los técnicos en el laboratorio para que las sometieran a pruebas.

La gerencia y el personal de oficina (el jefe de departamento, el ingeniero de staff, el técnico del laboratorio y el empleado del departamento) sólo trabajaban durante el turno matutino, aunque si surgía una emergencia en los otros turnos, el capataz los podría llamar.

En general, el departamento era un lugar agradable para trabajar. El taller era un poco caluroso, pero estaba bien iluminado, era tranquilo y limpio. Las charlas ruidosas y las bromas ocurrían cuando la cuadrilla no estaba cargando los lotes, en particular durante los turnos vespertino y nocturno. Los hombres tenían un juego de tiro al blanco y la competencia era intensa y ruidosa. Con frecuencia, los miembros de una cuadrilla jugaban boliche después del trabajo, incluso a la 1:00 a. m., debido a que los boliches de la comunidad estaban abiertos las 24 horas del día. El nivel de absentismo y de rotación era bajo. La mayoría de los empleados pasaba toda su carrera en la empresa, muchos de ellos en un solo departamento. La corporación era grande, paternalista, pagaba bien y ofrecía beneficios adicionales atractivos, como bonos considerables y virtualmente automáticos para todos. Entonces llegó el cambio.

El nuevo sistema: Con el fin de mejorar la productividad, el departamento de acetato se rediseñó totalmente; la tecnología cambió de lotes a un procesamiento continuo. Se conservó el edificio básico, pero se modificó de forma considerable, como se muestra en la figura 7.17. El flujo de trabajo modificado es el siguiente:

1. La mayor parte de la materia prima sólida se entrega por medio de camiones en grandes recipientes de aluminio que contienen 225 kilogramos.
2. Un encargado (antes un ayudante) está de guardia todo el tiempo en el primer piso para recibir la materia prima y vaciar los recipientes en el alimentador sin fin semiautomático.
3. El operador en jefe (antes el líder de grupo) dirige las operaciones de mezcla desde su panel de control en el cuarto piso, ubicado a lo largo de una pared frente a las oficinas del departamento. La mezcla es virtualmente una operación automática una vez que el material sólido se ha enviado al alimentador sin fin; un programa grabado abre y cierra las válvulas necesarias para añadir el solvente, calentar, mezclar, etc. Sentado frente a su panel instalado sobre una mesa, el operador en jefe monitorea el proceso para ver que todo opera dentro de las temperaturas y las presiones especificadas.

Este cambio técnico permitió que el departamento redujera de forma considerable su fuerza de trabajo. En la figura 7.18 se ilustra la nueva estructura. Se creó una nueva posición, la de operador de bombas, que está ubicado en un recinto pequeño y separado, a unos 90 metros del edificio principal. Opera las bombas y las válvulas que mueven el producto terminado entre varios tanques de almacenamiento.

Con el nuevo sistema, la capacidad de producción se incrementó a 1 250 toneladas por año. Todos los empleados restantes recibieron un incremento de 15% de su sueldo. El antiguo personal no retenido fue transferido a otros departamentos de la empresa. No despidieron a nadie.

FIGURA 7.17
Vista por pisos del departamento de acetato después del cambio

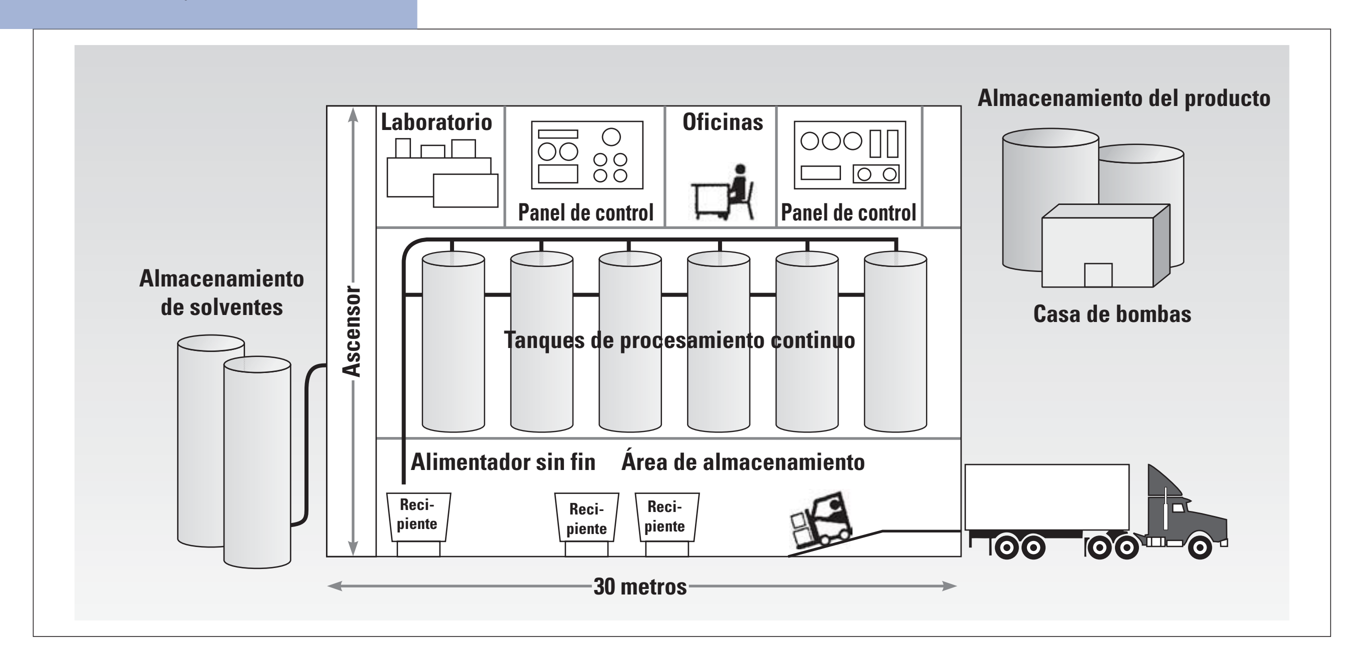
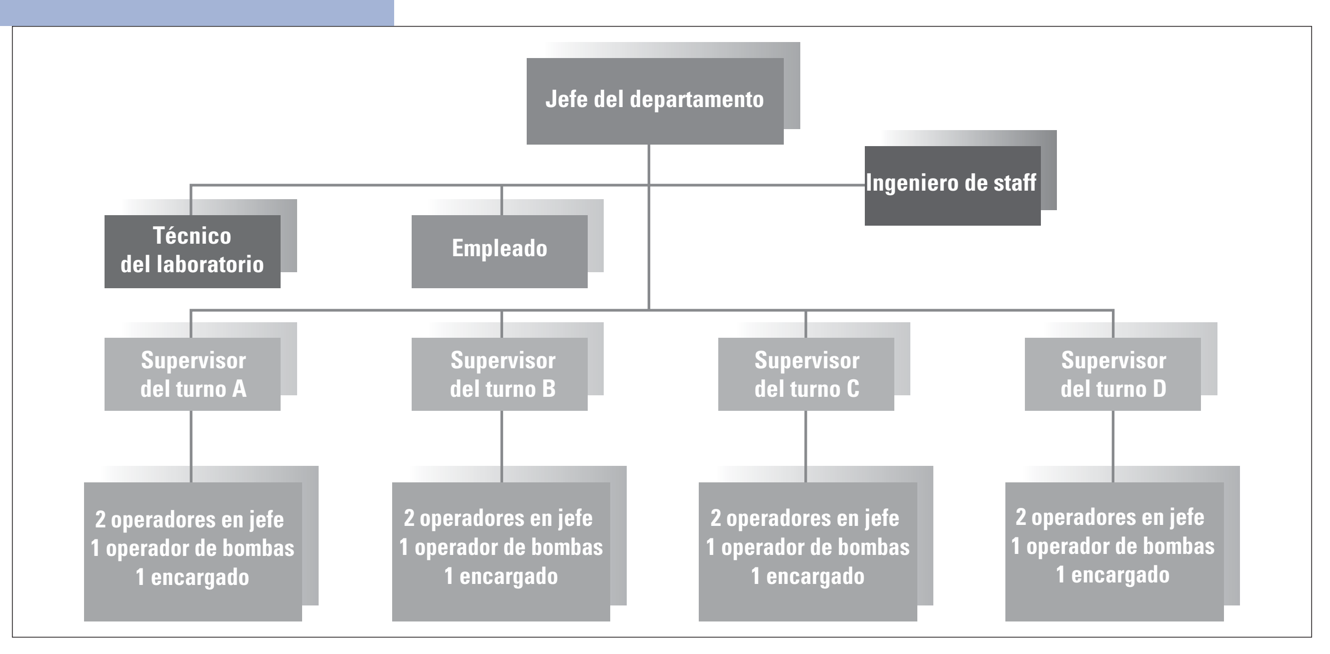


FIGURA 7.18
Organigrama del departamento de acetato después del cambio



Por desgracia, la producción real se ha quedado muy atrás y está muy por debajo de la capacidad en los varios meses transcurridos desde que se terminaron los trabajos de construcción y la capacitación. La producción actual es virtualmente idéntica a la lograda con la antigua tecnología. El absentismo se ha incrementado de forma muy marcada y varios errores de criterio de los operadores han resultado en considerables pérdidas.

*De "Redesigning the Acetate Department", de David L. Hampton, Charles E. Summer y Ross A. Webber, *Organizational Behavior and the Practice of Management* (Glenview, Ill.: Scott Foresman and Co., 1982), 751-755, Utilizado con autorización.

Notas

1. Reportado en Dale Buss, "The New Look of American Manufacturing", *Chief Executive* (junio de 2006), 22-27.
2. Gene Bylinsky, "Heroes of Manufacturing", *Fortune* (8 de marzo de 2004), 190[B]-190[H].
3. Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review* 32 (1967), 194-208; y R. J. Schonberger, *World Class Manufacturing: The Next Decade* (Nueva York: The Free Press, 1996).
4. Wanda J. Orlikowsky, "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations", *Organization Science* 3 (1992), 398-427.
5. Linda Argote, "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 420-434; Charles Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological Approach* (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970); y William Rushing, "Hardness of Material as Related to the Division of Labor in Manufacturing Industries", *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), 229-245.
6. Lawrence B. Mohr, "Organizational Technology and Organization Structure", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), 444-459; y David Hickson, Derek Pugh y Diana Pheysey, "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 378-397.
7. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press, 1965); y Joan Woodward, *Management and Technology* (Londres: Her Majesty's Stationery Office). 1958).
8. Hickson, Pugh y Pheysey, "Operations Technology and Organization Structure"; y James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
9. Edward Harvey, "Technology and the Structure of Organizations", *American Sociological Review* 33 (1968), 241-259.
10. Basado en Woodward, *Industrial Organization and Management and Technology*.
11 Christina Passariello, "Brand-New Bag: Louis Vuitton Tried Modern Methods on Factory Lines–For Craftsmen, Multitasking Replaces Specialization", *The Wall Street Journal* (9 de octubre de 2006), A1.
12. Philip Siekman, "A Big Maker of Tiny Batches", *Fortune* (27 de mayo de 2002), 152[A]-152[H].
13. Woodward, *Industrial Organization*, vi.
14. William L. Zwerman, *New Perspectives on Organizational Theory* (Westport, Conn.: Greenwood, 1970); y Harvey, "Technology and the Structure of Organizations".
15. Dean M. Schroeder, Steven W. Congden y C. Gopinath, "Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology", *Journal of Management Studies* 32, núm. 2 (marzo de 1995), 163-189.
16. Gene Bylinsky, "Heroes of U.S. Manufacturing", *Fortune* (18 de marzo de 2002), 130[A]-130[L].
17. Fernando F. Suárez, Michael A. Cusumano y Charles H. Fine, "An Empirical Study of Flexibility in Manufacturing", *Sloan Management Review* (otoño de 1995), 25-32.
18. Raymond F. Zammuto y Edward J. O'Connor, "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture", *Academy of Management Review* 17, núm. 4, (1992), 701-728; y Schroeder, Congden y Gopinath, "Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology".
19. John S. McClenahen, "Bearing Necessitites", *Industry Week* (octubre de 2004), 63-65.
20. Gene Bylinsky, "Elite Factories", *Fortune*, sección especial, "Industrial Management and Technology" (1 de septiembre de 2003), 154[B]-154[J].
21. Jack R. Meredith, "The Strategic Advantages of the Factory of the Future", *California Management Review* 29 (primavera de 1987), 27-41; Jack Meredith, "The Strategic Advantages of the New Manufacturing Technologies for Small Firms", *Strategic Management Journal* 8 (1987), 249-258; y Althea Jones y Terry Webb, "Introducing Computer Integrated Manufacturing", *Journal of General Management* 12 (verano de 1987), 60-74.
22. Zammuto y O'Connor, "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits".
23. Paul S. Adler, "Managing Flexible Automation", *California Management Review* (primavera de 1988), 34-56.
24. Bela Gold, "Computerization in Domestic and International Manufacturing", *California Management Review* (invierno de 1989), 129-143.
25. Graham Dudley y John Hassard, "Design Issues in the Development of Computer Integrated Manufacturing (CIM), *Journal of General Management* 16 (1990), 43-53.
26. Ibid; y Tom Massung, "Manufacturing Efficiency", *Microsoft Executive Circle* (invierno de 2004), 28-29.
27. Grainger, David, "One Truck a Minute", *Fortune* (5 de abril de 2004), 252-258; y Scott McMurray, "Ford F-150: Have It Your Way", *Business 2.0* (marzo de 2004), 53-55.
28. Kate Linebaugh, "Honda's Flexible Plants Provide Edge; Company Can Rejigger Vehicle Output to Match Consumer Demand Faster Than Its Rivals", *The Wall Street Journal* (23 de septiembre de 2008), B1.
29. Censo de Fabricantes de 2006, reportado en "Lean Choices", nota al margen en Jonathan Katz, "Back to School", *Industry Week* (mayo de 2007), 14.
30. Jeffrey K. Liker y James M. Morgan, "The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development", *Academy of Management Perspectives* (mayo de 2006), 5-20; y Brian Heymans, "Leading the Lean Enterprise", *Industrial Management* (septiembre-octubre de 2002), 28-33.
31. Kenji Hall, "No One Does Lean Like the Japanese", *Business Week* (10 de julio de 2006), 40-41.
32. Peter Strozniak, "Toyota Alters Face of Production", *Industry Week* (13 de agosto de 2001), 46-48.
33. Jonathan Katz, "Back to School", *Industry Week* (mayo de 2007), 14; y Jonathan Katz, "A Plant's Grand Vision", *Industry Week* (octubre de 2006), 43.
34. B. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
35. Barry Berman, "Should Your Firm Adopt a Mass Customization Strategy?" *Business Horizons* (julio-agosto de 2002), 51-60.
36. Mark Tatge, "Red Bodies, Black Ink", *Forbes* (18 de septiembre de 2000), 114-115.

37. Eric Schonfeld, "The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy", *Fortune* (28 de septiembre de 1998), 115-124.
38. Joel D. Goldhar y David Lei, "Variety Is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century", *Academy of Management Executive* 9, núm. 4 (1995), 73-86.
39. Meredith, "The Strategic Advantages of the Factory of the Future".
40. Patricia L. Nemetz y Louis W. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implementations for Strategy Formulation and Organization Design", *Academy of Management Review* 13 (1988), 627-638; Paul S. Adler, "Managing Flexible Automation", *California Management Review* (primavera de 1988), 34-56; Jeremy Main, "Manufacturing the Right Way", *Fortune* (21 de mayo de 1990), 54-64; y Frank M. Hull y Paul D. Collins, "High-Technology Batch Production Systems: Woodward's Misssing Type", *Academy of Management Journal* 30 (1987), 786-797.
41. Goldhar y Lei, "Variety Is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century"; P. Robert Duimering, Frank Safayeni y Lyn Purdy, "Integrated Manufacturing: Redesign the Organization before Implementing Flexible Technology", *Sloan Management Review* (verano de 1993), 47-56; y Zammuto y O'Connor, "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits".
42. Goldhar y Lei, "Variety Is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century".
43. Byron J. Finch y Richard L. Luebbe, *Operations Management: Competing in a Changing Environment* (Forth Worth, Tex.: The Dryden Press, 1995), 51
44. David E. Bowen, Caren Siehl y Benjamin Schneider, "A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing", *Academy of Management Review* 14 (1989), 79-95; y Peter K. Mills y Newton Margulies, "Toward a Core Typology of Service Organizations", *Academy of Management Review* 5 (1980), 255-265; y Peter K. Mills y Dennis J. Moberg, "Perspectives on the Technology of Service Operations", *Academy of Management Review* 7 (1982), 467-478.
45. Erick Schonfeld, "The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy", *Fortune* (28 de septiembre de 1998), 115-124.
46. Duff McDonald, "Customer, Support Thyself", *Business 2.0* (abril de 2004), 56.
47. Liker y Morgan, "The Toyota Way in Services".
48. Paul Migliorato, "Toyota Retools Japan", *Business 2.0* (agosto de 2004), 39-41.
49. Richard B. Chase y David A. Tansik, "The Customer Contact Model for Organization Design, *Management Science* 29 (1983), 1037-1050.
50. Ibid.
51. David E. Bowen y Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Managemente Review* (primavera de 1992), 31-39; Gregory B. Northcraft y Richard B. Chase, "Managing Service Demand at the Point of Delivery", *Academy of Management Review* 10 (1985), 66-75; y Roger W. Schmenner, "How Can Service Business Survive and Prosper?" *Sloan Management Review* 27 (primavera de 1986), 21-32.
52. Ann Zimmerman, "Home Depot Tries to Make Nice to Customers", *The Wall Street Journal* (20 de febrero de 2007), D1.
53. Richard Metters y Vincent Vargas, "Organizing Work in Service Firms", *Business Horizons* (julio-agosto de 2000), 23-32.
54. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations" y *Organizational Analysis*.
55. Brian T. Pentland, "Sequential Variety in Work Processes", *Organization Science* 14, núm. 5 (septiembre-octubre de 2003), 528-540.
56 Jim Morrison, "Grand Tour. Making Music: The Craft of the Steinway Piano", *Spirit* (febrero de 1997), 42-49, 100.
57. Stuart F. Brown, "Biotech Gets Productive", *Fortune*, sección especial, "Industrial Management and Technology" (20 de enero de 2003), 170[A]-170[H].
58. Michael Withey, Richard L. Daft y William C. Cooper, "Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale", *Academy of Management Journal* 25 (1983), 45-63.
59. Christopher Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 431-453; y Dale L. Goodhue y Ronald L. Thompson, "Task-Technology Fit and Individual Performance", *MIS Quarterly* (junio de 1995), 213-236.
60. Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies"; Charles A. Glisson, "Dependence of Technological Routinization on Structural Variables in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly* 23 (1978), 383-395; y Jerald Hage y Michael Aiken, "Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals", *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 368-379.
61. Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies"; A. J. Grimes y S. M.Kline, "The Technological Imperative: The Relative Impact of Task Unit, Model Technology, and Hierarchy on Structure", *Academy of Management Journal* 16 (1973), 583-597; Lawrence G. Hrebiniak, "Job Technologies, Supervision and Work Group Structure", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 395-410; y Jeffrey Pfeffer, *Organizational Design* (Arlington Heights, Ill.: AHM, 1978), capítulo 1.
62. Patrick E. Connor, *Organizations: Theory and Design* (Chicago: Science Research Associates, 1980); Richard L. Daft y Norman B. Macintosh, "A Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units", *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), 207-224.
63. Paul D. Collins y Frank Hull, "Technology and Span of Control: Woodward Revisited", *Journal of Management Studies* 23 (1986), 143-164; Gerald D. Bell, "The Influence of Technological Components of Work upon Management Control", *Academy of Management Journal* 8 (1965), 127-132; y Peter M. Blau y Richard A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York: Basic Books, 1971).
64. W. Alan Randolph, "Matching Technology and the Design of Organization Units", *California Management Review* 22-23 (1980-81), 39-48; Daft y Macintosh, "Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing"; y Michael L. Tushman, "Work Characteristics and Subunit Communication Structure: A Contingency Analysis", *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), 82-98.
65. Andrew H. Van de Ven y Diane L. Ferry, *Measuring and Assesing Organizations* (Nueva York: Wiley, 1980); y Randolph, "Matching Technology and the Design of Organization Units".
66. Richard L. Daft y Robert H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en Barry Staw y Larry L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984), 191-233; Richard L. Daft y Norman B. Macintosh, "A New Approach into Design and Use of Management

Information", *California Management Review* 21 (1978), 82-92; Daft y Macintosh, "A Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing"; W. Alan Randolph, "Organizational Technology and the Media and Purpose Dimensions of Organizational Communication", *Journal of Business Research* 6 (1978), 237-259; Linda Argote, "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 420-434; y Andrew H. Van de Ven y Andre Delbecq, "A Task Contingent Model of Work Unit Structure", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 183-197.

67. Peggy Leatt y Rodney Schneck, "Criteria for Grouping Nursing Subunits in Hospitals", *Academy of Management Journal* 27 (1984), 150-165; y Robert T. Keller, "Technology-Information Processing", *Academy of Management Journal*, 37, núm. 1 (1994), 167-179.
68. Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies"; Michael L. Tushman, "Technological Communication in R&D Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics", *Academy of Management Journal* 21 (1978), 624-645; y Robert T. Keller, "Technology-Information Processing Fit and the Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory", *Academy of Management Journal* 37, núm. 1 (1994), 167-179).
69. James Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
70. Ibid., 40.
71. Gene Bylinsky, "Shipmaking Gets Modern", *Fortune*, sección especial, "Industrial Management and Technology" (20 de enero de 2003), 170[K]-170[L].
72. Gautam Naik, "New Formula: A Hospital Races to Learn Lessons of Ferrari Pit Stop", *The Wall Street Journal* (14 de noviembre de 2006), A1.
73. Murray R. Barrick, Bret H. Bradley, Amy L. Kristof-Brown y Amy E. Colbert, "The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups", *Academy of Management Journal* 50, núm. 3 (2007), 544-557.
74. Paul S. Adler, "Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface", *Organization Science* 6, núm. 2 (marzo-abril de 1995), 147-167.
75. Christopher Gresov, "Effects on Dependence and Tasks on Unit Design and Efficiency", *Organization Studies* 11 (1990), 503-529; Andrew H. Van de Ven, Andre Delbecq y Richard Koenig, "Determinants of Coordination Modes within Organizations", *American Sociological Review* 41 (1976), 322-338; Argote, "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units"; Jack K. Ito y Richard B. Peterson, "Effects of Task Difficulty and Interdependence on Information Processing Systems", *Academy of Management Journal* 29 (1986), 139-149; y Joseph L. C. Cheng, "Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis", *Academy of Management Journal* 26 (1983), 156-162.
76. Robert W. Keidel, "Teams Sports Models as a Generic Organizational Framework", *Human Relations* 40 (1987), 591-612; Robert W. Keidel, "Baseball, Football, and Basketball: Models for Business", *Organizational Dynamics* (invierno de 1984), 5-18; y Nancy Katz, "Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", *Academy of Management Executive* 15, núm. 3 (2001), 56-67.
77. Michele Liu, Héléné Denis, Harvey Kolodny y Benjt Stymme, "Organization Design for Technological Change", *Human Relations* 43 (enero de 1990), 7-22.
78. Gerald I. Susman y Richard B. Chase, "A Sociotechnical Analysis of the Integrated Factory", *Journal of Applied Behavioral Science* 22 (1986), 257-270; y Paul Adler, "New Technologies, New Skills", *California Management Review* 29 (otoño de 1986), 9-28.
79. Basado en Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. y Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 8a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1998), 491-495; y Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 2a. ed. (Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, 1994), 550-553.
80. F. Emery, "Characteristics of Sociotechnical Systems", Tavistock Institute of Human Relations, documento 527, 1959; William Pasmore, Carol Francis y Jeffrey Haldeman, "Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the 70s", *Human Relations* 35 (1982), 1179-1204; y William M. Fox, "Sociotechnical System Principles and Guidelines: Past and Present", *Journal of Applied Behavioral Science* 31, núm. 1 (marzo de 1995), 91-105.
81. W. S. Cascio, *Managing Human Resources* (Nueva York: McGraw-Hill, 1986), 19.
82. Eric Trist y Hugh Murray, eds., *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, vol. II (Filadelfia: University of Pennsylvania Press, 1993); y William A. Pasmore, "Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective". *Human Relations* 48, núm. 1 (1995), 1-21.
83. R. E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review* 63, núm. 2 (1985), 76-84; E. E. Lawler III, *High Involvement Management* (Londres: Jossey-Bass, 1986), 84; y Hellriegel, Slocum y Woodman, *Organizational Behavior*, 491.
84. William A. Pasmore, "Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective", *Human Relations* 48, núm. 1 (1995), 1-21.
85. David M. Upton, "What Really Makes Factories Flexible?" *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1995), 74-84.
86. Pasmore, "Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective"; H. Scarbrough, Review Article: *The Social Engagement of Social Sciences: A Tavistock Anthology*, vol. II, *Human Relations* 48, núm. 1 (1995) 23-33.

Capítulo 8

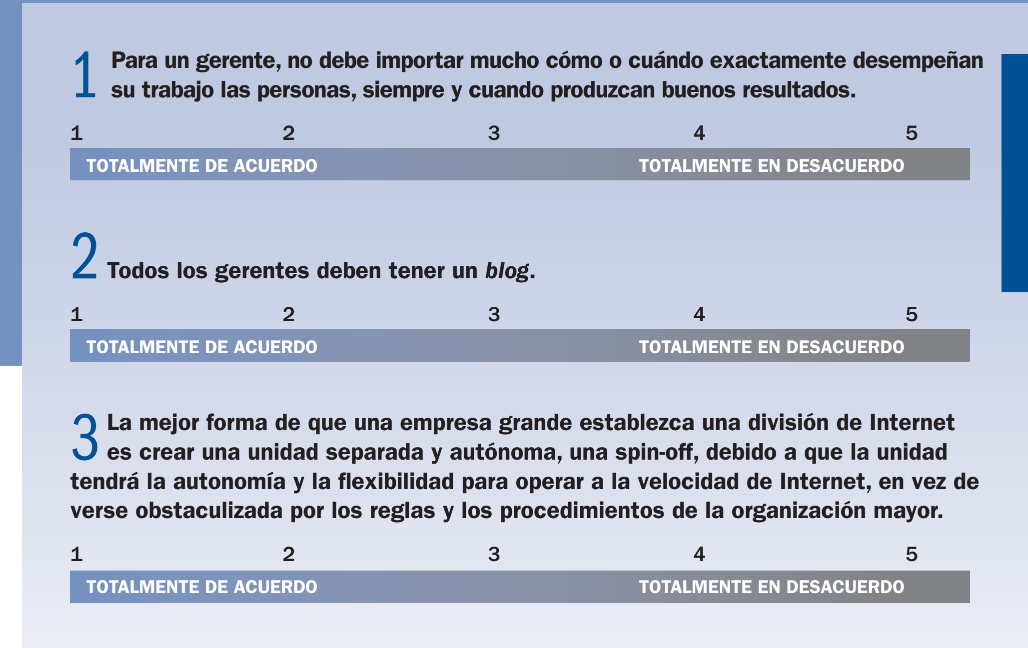
Uso de la tecnología de información para la coordinación y el control



xyno lorenzen

Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las afirmaciones siguientes:

Preguntas de la administración por diseño



1 Para un gerente, no debe importar mucho cómo o cuándo exactamente desempeñan su trabajo las personas, siempre y cuando produzcan buenos resultados.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 Todos los gerentes deben tener un *blog*.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 La mejor forma de que una empresa grande establezca una división de Internet es crear una unidad separada y autónoma, una spin-off, debido a que la unidad tendrá la autonomía y la flexibilidad para operar a la velocidad de Internet, en vez de verse obstaculizada por los reglas y los procedimientos de la organización mayor.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

Wood Flooring International (WFI), ubicada en Delran, Nueva Jersey, utiliza un complejo sistema basado en Internet para administrar cada eslabón de su cadena de suministro, desde los vendedores hasta llegar a los clientes de sus clientes. La pequeña empresa compra maderas exóticas en el extranjero, en su mayor parte a pequeños talleres de propiedad familiar en América Latina, la convierte en tablas para piso y vende los pisos a los distribuidores. Siempre que WFI levanta un pedido, el vendedor puede ver una actualización al instante en el sitio web y ajustar sus niveles de producción conforme a eso. Los talleres también pueden verificar los reportes de sus historias de ventas en tiempo real, comprobar si han llegado sus pedidos y asegurarse de que la contabilidad de WFI concuerde con la de ellos.[1] Olive Garden, una cadena de restaurantes, utiliza sistemas computarizados para medir y controlar todo, desde la limpieza de los baños hasta el tiempo de preparación de los alimentos. Y Memorial Health Services en Long Beach, California, utiliza tarjetas de identificación médica (disponibles en Internet) que se pueden utilizar en una computadora para agilizar el registro y proporcionar al personal un acceso inmediato a la información vital del paciente, lo que significa una mejor atención y menos errores.[2]

Como lo ilustran estos ejemplos, muchas organizaciones se han transformado con la tecnología de la información (TI). El uso efectivo de esta tecnología en empresas basadas en el conocimiento, como KPMG, firma de consultoría; Amerex Energy, una firma de correduría que se especializa en recursos de energía, y Business Wire, que proporciona información de negocios y corporativa, ha sido fundamental desde hace largo tiempo. En la actualidad, la tecnología de la información se ha convertido en un factor crucial al ayudar a las empresas en todas las industrias a mantener una ventaja competitiva frente a la creciente competencia global y a las cada vez mayores demandas del cliente en cuanto a rapidez, conveniencia, calidad y valor. Los principales beneficios de la tecnología de información para las organizaciones incluyen su potencial para mejorar la toma de decisiones, así como la coordinación y el control de la organización a nivel interno y con sus socios y clientes externos. Algunos teóricos de la organización argumentan que la tecnología de la información reemplaza de forma gradual a la jerarquía tradicional en la coordinación y el control de las actividades organizacionales.[3]

Incluso las franquicias de comida rápida están encontrando aplicaciones altamente creativas para la tecnología de la información. Si usted ha ordenado una Big Mac en la sucursal de McDonald's ubicada a un lado de la carretera Interestatal 55, cerca de Cape Girardeau,

Missouri, tal vez no tenía la menor idea de que quien le tomó el pedido se encontraba en un centro de atención telefónica (call center) a más de 900 millas de distancia, en Colorado Springs, Colorado. El pedido de un cliente cruza dos estados y regresa a Cape Girardeau mediante líneas de datos de alta velocidad, incluso antes de que el cliente suba la ventanilla de su vehículo. En un negocio donde el tiempo es dinero, ahorrar incluso cinco segundos del lapso de procesamiento del pedido significa una gran diferencia. El enfoque del centro de atención telefónica reduce el tiempo de los pedidos en la mayoría de los restaurantes que lo utilizan de 30 segundos a un minuto, asimismo mejora la exactitud de los pedidos.[4]

Propósito de este capítulo

Los gerentes pasan por lo menos 80% de su tiempo intercambiando activamente información. La necesitan para mantener unida a la organización. Por ejemplo, los vínculos de información vertical y horizontal que se describen en el capítulo 3 están diseñados para proporcionar a los gerentes la información pertinente para la toma de decisiones, la coordinación, la evaluación y el control. No sólo son las instalaciones, el equipo y ni siquiera los productos y servicios los que definen el éxito de la organización, sino más bien la información que tienen los gerentes y la forma en que la utilizan. En la actualidad, las organizaciones altamente exitosas son aquellas que aplican de forma más eficaz la tecnología de la información.

En este capítulo se estudia la evolución de la tecnología de la información. Inicia considerando los sistemas de tecnología de la información aplicados a las operaciones organizacionales y después examina la forma en que se utiliza dicha tecnología para la toma de decisiones y el control de la organización. Las siguientes secciones consideran la forma en que la tecnología de información puede añadir un valor estratégico mediante la utilización de aplicaciones de coordinación interna, como las intranets, la planeación de recursos empresariales y los sistemas de administración del conocimiento, así como de las aplicaciones para la coordinación y la colaboración externas, como las extranets, los sistemas de relaciones con el cliente, e-business y la empresa integrada. La última sección del capítulo presenta una perspectiva general de la forma en que la tecnología de la información afecta el diseño organizacional y las relaciones interorganizacionales.

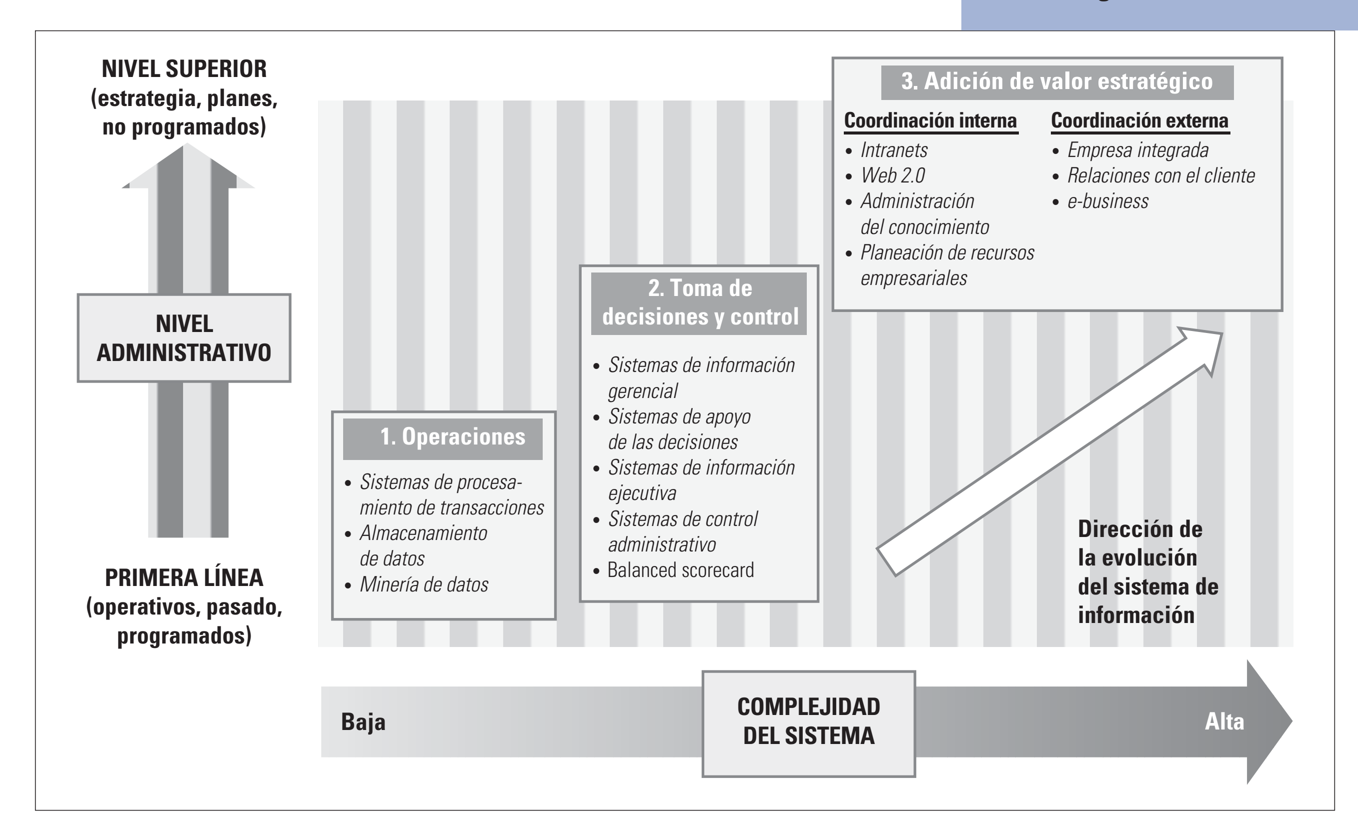
EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

La figura 8.1 muestra la evolución de la tecnología de información. El gerente de primera línea se preocupa por los problemas bien definidos acerca de los aspectos operativos y los acontecimientos pasados. La alta gerencia, por el contrario, aborda en su mayor parte los aspectos inciertos y ambiguos, como estrategia y planeación. Debido a que los sistemas de tecnología de la información basados en la computadora se han vuelto cada vez más complejos, las aplicaciones han aumentado para apoyar la coordinación, el control y la toma de decisiones de la gerencia acerca de problemas complejos e inciertos.

En sus inicios, los sistemas de tecnología de la información se aplicaban a las operaciones. Tales aplicaciones se basaban en la noción de la eficiencia de la sala de máquinas, es decir, las operaciones actuales se podían desempeñar en una forma más eficiente con el uso de la tecnología de las computadoras. La meta era reducir los costos laborales, permitiendo que la computadora se hiciera cargo de algunas tareas. Esos sistemas se llegaron a conocer como **sistemas de procesamiento de transacciones** (TPS, por sus siglas en inglés), que automatizan la rutina de la organización, es decir, las operaciones de negocios cotidianas. Un TPS recaba los datos de operaciones como ventas, compras a los proveedores y cambios en el inventario y los almacena en una base de datos. Por ejemplo, en Enterprise Rent-a-Car, un sistema computarizado hace un seguimiento de las 1.4 millones de operaciones que registra la empresa cada hora. El sistema puede proporcionar a los empleados de primera línea información actualizada al minuto sobre la disponibilidad de vehículos y otros datos, lo cual les permite proporcionar un excepcional servicio al cliente.[5]

En años recientes, el uso del software para almacenamiento de datos y de inteligencia de negocios ha ampliado la utilidad de esos datos acumulados. El **almacenamiento de datos**

FIGURA 8.1
Evolución de las aplicaciones organizacionales de la tecnología de la información



es el uso de enormes bases de datos que combinan todos los datos de la empresa y permiten que los usuarios tengan acceso directamente a ellos, creen reportes y obtengan respuestas a las preguntas de tipo "qué sucedería si…". La creación de una base de datos en una corporación grande es una empresa de gran magnitud, que incluye definir cientos de gigabytes de datos de muchos sistemas existentes, proporcionando un medio para actualizar continuamente los datos, hacer que todos sean compatibles y vincularlos con un software que hace posible que los usuarios busquen y analicen los datos y produzcan reportes útiles. El software de inteligencia de negocios ayuda a los usuarios a encontrar sentido a todos esos datos. La **inteligencia de negocios** se refiere al análisis de alta tecnología de los datos de una empresa con el fin de tomar mejores decisiones estratégicas.[6] En ocasiones conocida como *minería de datos*, la inteligencia de negocios significa buscar y analizar los datos de múltiples fuentes a nivel de toda la empresa y, en ocasiones, también de fuentes externas, con el fin de identificar patrones y relaciones que podrían ser significativos.

Al recabar los datos apropiados y utilizar el software de inteligencia de negocios para analizarlos y detectar tendencias y patrones, los gerentes pueden tomar decisiones más inteligentes. De esta manera, la tecnología de la información ha evolucionado hacia sistemas más complejos para la toma de decisiones gerenciales y el control de las organizaciones, la segunda etapa que se presenta en la figura 8.1. Los adelantos posteriores han conducido al uso de la tecnología de la información para añadir valor estratégico, al proporcionar una rígida coordinación tanto a nivel interno como con los clientes externos y los proveedores y socios, el nivel más alto de la aplicación, que se muestra en la figura 8.1 El resto de este capítulo se enfocará en esas dos etapas de nivel más alto en la evolución de la tecnología de información.

INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL

Mediante la aplicación de sistemas más complejos basados en la computadora, los gerentes disponen de herramientas para mejorar el desempeño de los departamentos y de la organización como un todo. Estas aplicaciones utilizan la información almacenada en las bases de datos corporativas para ayudar a los gerentes a controlar la organización y a tomar decisiones importantes. En la figura 8.2 se mencionan los diversos elementos de los sistemas de información utilizados para la toma de decisiones y el control. Los sistemas de información gerencial, incluidos los de reporte de la información, los de apoyo a las decisiones y los de información ejecutiva, facilitan una toma de decisiones rápida y efectiva. Los elementos para el control incluyen varios sistemas de control administrativo, como tableros de instrumentos ejecutivos y un procedimiento conocido como balanced scorecard. En una organización, esos sistemas están interconectados, como lo ilustran las líneas punteadas en la figura 8.2. Los sistemas para la toma de decisiones y el control a menudo incluyen los mismos datos básicos, pero los datos y los reportes están diseñados para el propósito primordial de toma de decisiones frente al control y se utilizan para eso.

Portafolio

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Mejorar el desempeño de la organización utilizando la tecnología de la información para una mejor toma de decisiones. Implementar sistemas de información gerencial, sistemas de apoyo a las decisiones y sistemas de reporte de la información para proporcionar a la gerencia a nivel inferior y medio reportes e información que apoyen la toma de decisiones cotidiana. Utilizar los sistemas de información ejecutiva para facilitar una mejor toma de decisiones en los niveles más altos de la organización.

Sistemas organizacionales de toma de decisiones

Un **sistema de información gerencial** (MIS, por sus siglas en inglés), es un sistema basado en la computadora que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales. El MIS está respaldado por los sistemas de procesamiento de transacciones de la organización y por las bases de datos organizacionales y externas. El **sistema de reporte de la información**, la forma más común del MIS, proporciona a los gerentes de nivel medio reportes que resumen los datos y apoyan la toma de decisiones cotidiana. Por ejemplo, cuando los gerentes necesitan tomar decisiones acerca de la programación de la producción, pueden revisar los datos acerca del número anticipado de pedidos en el transcurso del mes siguiente, los niveles del inventario y la disponibilidad de recursos humanos.

En los casinos Harra's, un sistema de reporte de la información lleva un registro de la información detallada sobre cada jugador y utiliza modelos cuantitativos para predecir el valor potencial a largo plazo de cada cliente. La información ayuda a los gerentes a crear planes adaptados a las necesidades, así como a proporcionar a los clientes exactamente la combinación apropiada de servicios y recompensas, con el fin de que sigan regresando en vez de irse a otro casino. "Casi todo lo que hacemos en marketing y en la toma de decisiones está bajo la influencia de la tecnología", comenta Gary Loveman, director de Harrah's.[7]

Un **sistema de información ejecutiva** (EIS, por sus siglas en inglés) es un nivel más alto de aplicación que facilita la toma de decisiones en los niveles más altos de la gerencia. Estos sistemas se basan en un software que puede convertir grandes cantidades de datos complejos en la información pertinente y proporcionarla a los gerentes en el nivel superior de forma oportuna. Por ejemplo, el Sector de productos de semiconductores de Motorola, ubicado en Austin, Texas, tenía cantidades masivas de datos almacenados, pero los gerentes no podían encontrar lo que necesitaban. La empresa implementó un EIS utilizando un software de procesamiento analítico en línea, de manera que los más de mil ejecutivos senior, así como los gerentes y analistas de proyectos en los departamentos de finanzas, marketing, ventas y contabilidad en todo el mundo, pudieran obtener fácil y rápidamente información acerca de las tendencias de compra de los clientes, manufactura, etcétera, desde sus computadoras, sin tener que aprender comandos de búsqueda complejos y misteriosos.[8]

Un **sistema de apoyo a las decisiones** (DSS, por sus siglas en inglés), proporciona beneficios específicos a los gerentes en todos los niveles de la organización. Esos sistemas interactivos basados en la computadora dependen de modelos de decisión y de bases de datos integradas. Utilizando el software de apoyo de las decisiones, los usuarios pueden

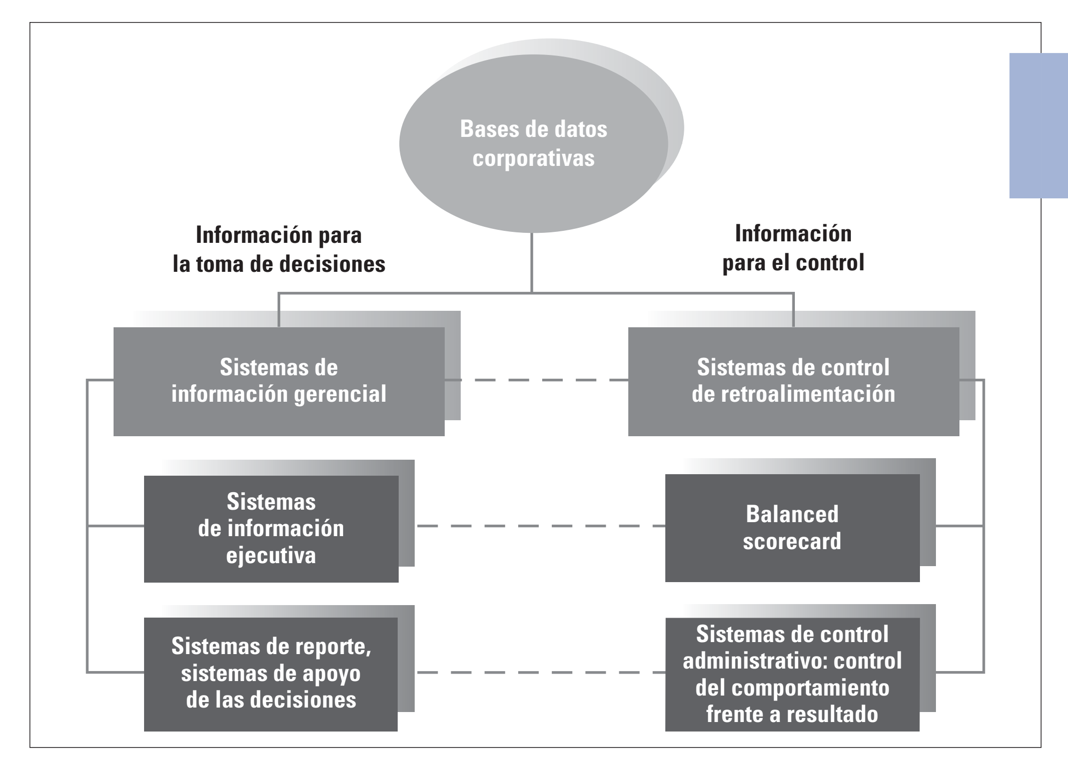


FIGURA 8.2
Sistema de información para el control administrativo y la toma de decisiones gerenciales

plantear una serie de preguntas de qué sucedería si, para poner a prueba las posibles alternativas. Con base en los supuestos utilizados en el software, o especificados por el usuario, los gerentes pueden explorar varias alternativas y obtener una información que los ayude a elegir la alternativa que quizá tendrá el mejor resultado.

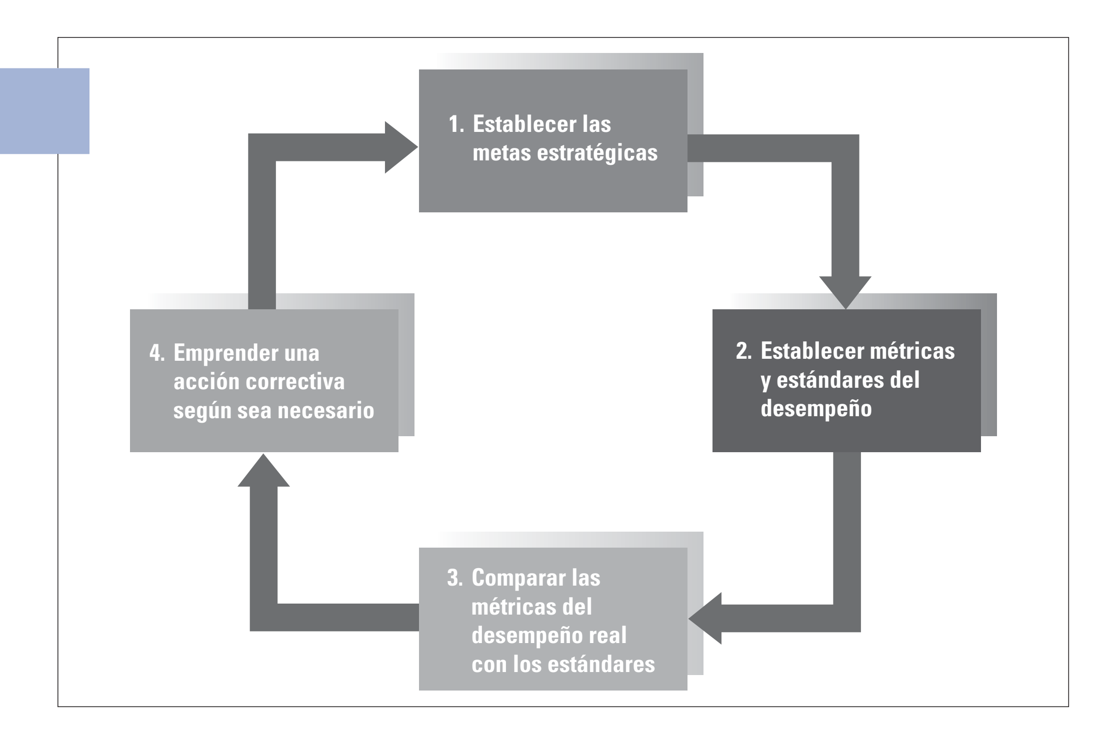
Wal-Mart utiliza un EIS y un DSS que dependen de una base de datos masiva para tomar decisiones acerca de lo que se debe tener en existencia, cómo fijar el precio y promoverlo y cuándo hacer un nuevo pedido. La información acerca de qué productos se están vendiendo y qué artículos se compran juntos con mayor frecuencia se obtiene en los escáneres instalados en las cajas a la salida de las tiendas. Las unidades inalámbricas manuales operadas por los empleados y los gerentes de departamento ayudan a supervisar con cuidado los niveles de inventario. Todos esos datos se envían al almacén de datos de Wal-Mart ubicado en Bentonville, Arkansas, que tiene más de 460 terabytes de datos. Wal-Mart utiliza su cúmulo de datos para presionar con el fin de lograr una mayor eficiencia en todos los niveles, así como para pronosticar las tendencias y hacer más negocios. Por ejemplo, los gerentes de Wal-Mart en Florida saben que deben tener una buena dotación de cerveza y Pop-Tarts (tartas de dulce prehorneadas) durante los días previos a un huracán. Los gerentes podrían esperar que la cerveza se venda con rapidez, pero ¿por qué las Pop-Tarts? Al analizar los datos con un sistema de apoyo a las decisiones utilizando una tecnología productiva, Wal-Mart se percató de que las ventas de Pop-Tarts de fresa se incrementan siete veces más que su índice de ventas normal durante los días que preceden a un huracán.[9]

Modelo de control de la retroalimentación

Otro uso básico de la información en las organizaciones es para el control. Los sistemas de control eficaces implican el uso de la retroalimentación a fin de determinar si el desempeño organizacional cumple con los estándares establecidos que ayuden a la organización a alcanzar sus metas. Los gerentes instalan sistemas de control organizacional que consisten en los cuatro pasos clave en el **modelo de control de la retroalimentación** que se muestra en la figura 8.3.



FIGURA 8.3
Modelo simplificado del control de la retroalimentación



El ciclo de control incluye el establecimiento de metas estratégicas para los departamentos o para la organización como un todo, el establecimiento de métricas y estándares del desempeño, la comparación de las métricas del desempeño real con los estándares y la corrección o el cambio de las actividades según sea necesario. El control de la retroalimentación ayuda a los gerentes a hacer los ajustes necesarios en las actividades de trabajo, los estándares del desempeño o las metas, con el fin de ayudar a la organización a tener éxito. Conteste el cuestionario en la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para ver qué tan efectivo es estableciendo metas.

Los gerentes evalúan con cuidado lo que miden y cómo lo definen. Por ejemplo, British Airways mide su desempeño en las áreas clave de servicio al cliente debido a que su estrategia es competir en el terreno de un servicio superior en una industria dominada por empresas que compiten con base en el precio. Por consiguiente, British Airways mide y controla las áreas de servicio, que tienen gran impacto en la experiencia del cliente, como servicio en el vuelo, la calificación de los alimentos, las reclamaciones de equipaje y la membresía en el club de ejecutivos.[10] En el caso de las compañías farmacéuticas como Wyeth, la obtención de mayor productividad en áreas como investigación y desarrollo es una prioridad máxima, de manera que Wyeth establece metas firmes y mide cuántos compuestos avanzan en cada etapa del proceso de desarrollo de medicamentos. La mayoría de las empresas, como Wyeth y British Airways, utiliza varias métricas operativas diferentes para hacer seguimiento del desempeño y controlar la organización, en vez de depender sólo de medidas financieras. Los gerentes hacen el seguimiento de las métricas en áreas como satisfacción del cliente, calidad del producto, compromiso y rotación de los empleados, desempeño operativo, innovación y responsabilidad social corporativa, por ejemplo, así como los resultados financieros.

Sistemas de control administrativo

Los **sistemas de control administrativo** se definen ampliamente como las rutinas formales, los reportes y los procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar los patrones en las actividades organizacionales.[11] Estos sistemas de control de la retroalimentación incluyen las actividades basadas en la información formalizada para la planeación,

el cálculo del presupuesto, la evaluación del desempeño, la asignación de recursos y las recompensas de los empleados. Los objetivos se establecen con anticipación, los resultados se comparan con los objetivos y las variaciones se reportan a los gerentes para que emprendan una acción correctiva. La figura 8.4 menciona cuatro elementos del sistema de control que a menudo se consideran el núcleo de los sistemas de control administrativo: reportes del presupuesto y financieros; reportes estadísticos periódicos no financieros; sistemas de recompensa y sistemas de control de calidad.[12]

El *presupuesto* por lo general se utiliza con el propósito de establecer objetivos para los gastos de la organización durante el año y después se reportan los costos reales sobre una base mensual o trimestral. Como un medio de control, los presupuestos reportan tanto los gastos reales como los planeados de efectivo, activos, materia prima, salarios y otros recursos, de manera que los gerentes pueden emprender una acción con el fin de corregir las variaciones. En ocasiones, la variación entre las cantidades presupuestadas y reales para cada rubro se enumeran como una parte del presupuesto. Los gerentes también

¿Cómo adapta usted el diseño?

¿El establecimiento de metas es su estilo?

¿Cómo se ajustan sus hábitos de trabajo con el hecho de hacer planes y establecer metas? Responda a los siguientes planteamientos según se apliquen a su comportamiento de trabajo o de estudio. Por favor, responda si cada declaración es En gran parte cierta o En gran parte falsa en lo referente a usted.

	En gran parte cierta	En gran parte falsa
1. Establezco metas claras y específicas en más de un área de mi trabajo y de mi vida.	______	______
2. Tengo un resultado definido en la vida y lo quiero lograr.	______	______
3. Prefiero las metas generales a las específicas.	______	______
4. Trabajo mejor sin límites de tiempo específicos.	______	______
5. Cada día o cada semana dedico algún tiempo a planear mi trabajo.	______	______
6. Soy claro acerca de las medidas que indican cuando he alcanzado una meta.	______	______
7. Trabajo mejor cuando me establezco metas desafiantes.	______	______
8. Ayudo a otras personas a aclarar y definir sus metas.	______	______
9. Tratar de establecerse metas específicas hace que la vida sea más divertida que cuando no se tienen metas.	______	______

Calificación: Otórguese un punto por cada pregunta que haya marcado como En gran parte cierta, con excepción de las preguntas 3 y 4. En estas últimas, otórguese un punto por cada una que haya marcado En gran parte falsa. Si obtuvo una calificación de cuatro o menos, tal vez el establecimiento de metas no es natural para usted. Una calificación de seis o superior sugiere un nivel positivo de comportamiento de establecimiento de metas y una mejor preparación para el rol gerencial en una organización.

Interpretación: Una parte importante de la vida organizacional es el establecimiento de metas, la medición de los resultados y la revisión del progreso de las personas y de los departamentos. La mayoría de las organizaciones tiene sistemas de establecimiento y revisión de metas. Las preguntas anteriores indican el grado al cual usted ya ha llegado en la utilización disciplinada de las metas en su vida y en su trabajo. La investigación indica que el establecimiento de metas claras, específicas y que presenten un desafío en las áreas clave producirá un mejor desempeño. No todos prosperan en un sistema disciplinado de establecimiento de metas, pero como gerente de una organización, el establecimiento de metas, la evaluación de los resultados y la actitud de hacer responsables a las personas incrementará su impacto El establecimiento de metas se puede aprender.



FIGURA 8.4
Sistemas de control administrativo

Subsistema	Contenido y frecuencia
Presupuesto, reportes financieros	Financiero, gastos de recursos, pérdidas y ganancias; mensual
Reportes estadísticos	Erogaciones no financieras; semanal o mensual, a menudo basado en computadora
Sistemas de recompensa	Evaluación de los gerentes basada en las metas y el desempeño del departamento, establecer recompensas; anual
Sistemas de control de calidad	Participación, pautas de *benchmarking*, metas Six Sigma; continuo

Fuente: Basada en Richard L. Daft y Norman B. Macintosh, "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation", *Journal of Management* 10 (1984), 43-66.

confían en una variedad de otros informes financieros. El *balance general* muestra la posición financiera de una empresa respecto a los activos y pasivos en una fecha específica. Un *estado de resultados*, en ocasiones llamado *estado de pérdidas y ganancias* (*P&L*, por sus siglas en inglés), resume el desempeño financiero de la empresa durante un intervalo determinado, por ejemplo: una semana, un mes o un año. Este estado financiero muestra los ingresos que llegan a la organización de todas las fuentes y resta todos los gastos, como el costo de los bienes vendidos, los intereses, los impuestos y la depreciación. El *rubro de la utilidad neta* indica el ingreso neto, utilidad o pérdida, para el periodo determinado.

Los gerentes utilizan reportes estadísticos periódicos para evaluar y monitorear el desempeño no financiero, como satisfacción del cliente, desempeño de los empleados o índice de rotación del personal. En el caso de las organizaciones de comercio electrónico, las medidas importantes del desempeño no financiero incluyen métricas como *apego* (qué tanta atención obtiene un sitio a lo largo del tiempo), el *índice de conversión*, la razón de compradores a visitantes del sitio y los *datos de desempeño del sitio*, cuánto tiempo se necesita para cargar una página o se requiere para hacer un pedido.[13] Los gerentes de comercio electrónico revisan con regularidad los reportes sobre los índices de conversión, la deserción de un cliente y otras métricas para identificar los problemas y mejorar sus negocios. En el caso de todas las organizaciones, los reportes no financieros se calculan con base en la computadora y pueden estar disponibles diaria, semanal o mensualmente. eBay, la empresa de subastas en línea, ofrece un buen ejemplo del uso de los reportes estadísticos, tanto financieros como no financieros, para el control de la retroalimentación.



eBay

Cuando Meg Whitman era CEO de eBay, el mantra que la guiaba era "Si no lo puedes medir, no lo puedes controlar". Whitman ha ido en busca de otras aspiraciones, pero eBay todavía es una empresa obsesionada con la medición del desempeño. Los altos directivos monitorean las métricas del desempeño, como el número de visitantes al sitio, el porcentaje de nuevos usuarios y el tiempo pasado en el sitio, así como las declaraciones de pérdidas y ganancias y la razón de los ingresos de eBay al valor de los bienes vendidos. Los gerentes en toda la empresa también monitorean el desempeño con regularidad. Por ejemplo, los gerentes de categoría tienen claros estándares del desempeño para sus categorías de subastas (recuerdos deportivos, joyería y relojes, salud y belleza, etcétera). Continuamente miden, modifican y promueven sus categorías con el fin de alcanzar sus metas o superarlas.

El hecho de tener un dominio firme de la medición del desempeño ayuda a los gerentes a saber dónde gastar dinero, dónde asignar a más personal y qué proyectos promover o abandonar. Cuanto más estadísticas haya disponibles, más advertencias a tiempo tienen los gerentes acerca de los problemas y las oportunidades. Pero en eBay el desempeño no es sólo acerca de números. La medición de la satisfacción del cliente (usuario) requiere una mezcla de métodos, como encuestas, monitoreo de los consejos de discusión de eBay y un contacto personal con los clientes durante conferencias en vivo que se celebran con regularidad.

Al definir los estándares y utilizar en forma efectiva los reportes financieros y estadísticos, los gerentes de eBay pueden identificar los puntos donde hay problemas y emprender rápidamente una acción correctiva cuando y en donde se necesita.[14] ■

Los gerentes en empresas como eBay, Oracle, Verizon, General Electric y Microsoft a menudo hacen un seguimiento de los datos tanto financieros como no financieros por medio de un tablero ejecutivo. Forrester Research Inc. estimó que 40% de las 2 000 empresas más grandes ya estaba utilizando la tecnología de tableros ejecutivos en 2006 y que el número ha seguido creciendo.[15] Un **tablero ejecutivo**, a menudo llamado *tablero de desempeño de negocios*, es un programa de software que presenta la información de negocios clave en una forma gráfica y fácil de interpretar y pone sobre aviso a los gerentes acerca de cualesquiera desviaciones o patrones inusuales en los datos. Los tableros extraen los datos de una variedad de sistemas y bases de datos organizacionales; miden los datos contra métricas clave del desempeño; y extraen los fragmentos de información correctos para llevarlos a las laptops o computadoras personales de los gerentes para que los analicen y emprendan una acción.[16] La figura 8.5 muestra un ejemplo de un tablero ejecutivo. Los gerentes pueden ver a primera vista los indicadores de control clave, como las ventas en relación con las metas, los índices de pedidos, el número de productos en pedidos por entregar, el estado de la producción o el porcentaje de llamadas de servicio al cliente resueltas, y después buscar los detalles adicionales.[17]



Portafolio

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

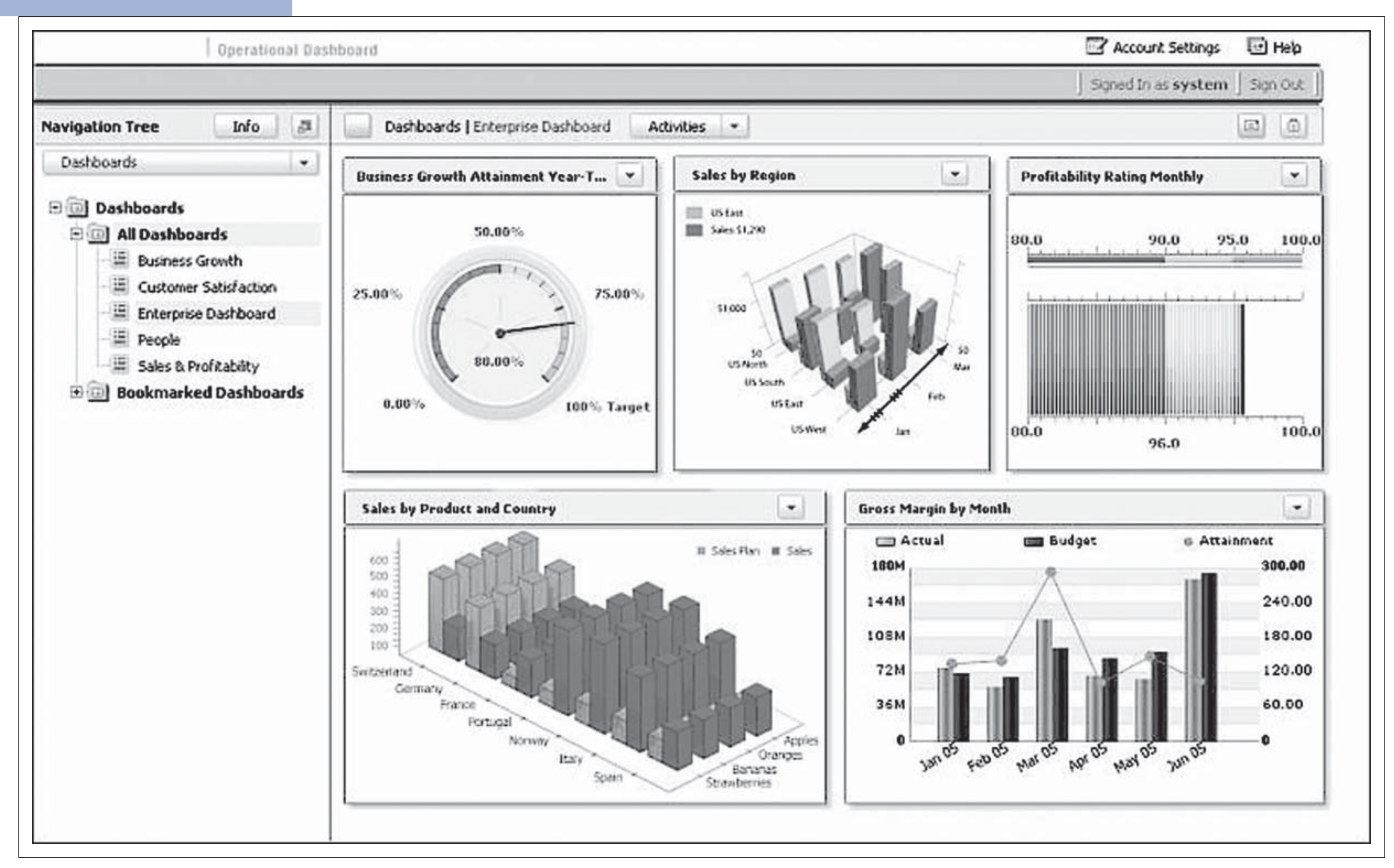
Idear sistemas de control que consistan en los cuatro pasos esenciales del modelo de control de la retroalimentación; fijar metas, establecer estándares del desempeño, medir el desempeño real y corregir o cambiar las actividades según sea necesario. Utilizar los tableros ejecutivos de manera que los gerentes pueden seguir con atención las métricas importantes del desempeño.

Los sistemas de tableros coordinan, organizan y muestran las métricas que los gerentes consideran que son más importantes para un monitoreo regular y el software actualiza automáticamente las cifras. Los gerentes en Erickson Retirement Communities utilizan un tablero para monitorear y controlar los costos en áreas como salarios y comidas de los residentes. En Verizon Communications, un sistema de tableros hace un seguimiento de más de 300 medidas diferentes del desempeño de negocios en tres categorías amplias: pulso del mercado (incluidas las cifras de ventas diarias y la participación de mercado); servicio al cliente (por ejemplo, tiempos de espera en el centro de servicio y problemas resueltos a la primera llamada); e impulsores de costos (como el número de camiones de reparación en campo). Los gerentes en varias unidades eligen qué métricas se exhibirán en el tablero, basándose en lo que se relaciona más con su unidad.[18]

Otros elementos del sistema de control total que se muestran en la figura 8.4 son los sistemas de recompensa y los sistemas de control de calidad. Los primeros ofrecen incentivos para que los gerentes y los empleados mejoren su desempeño y alcancen las metas departamentales. Los gerentes y los empleados evalúan qué tan bien se cumplieron las metas previas, fijan nuevas metas y establecen recompensas por cumplir con los nuevos objetivos. Las recompensas a menudo están vinculadas con el proceso de evaluación del desempeño anual, durante el cual los gerentes evalúan el desempeño de los empleados y proporcionan una retroalimentación para ayudar a las personas a mejorar su desempeño y obtener recompensas.

Los sistemas de control de la calidad involucran la capacitación de los empleados en los métodos de control de calidad, la fijación de metas para la participación de los empleados, el establecimiento de pautas para el *benchmarking* y la asignación y medición de las metas *Six Sigma*. **Benchmarking** es el proceso de medir en forma persistente los productos, servicios y prácticas en comparación con los de los competidores más difíciles o los de otras organizaciones reconocidas como líderes de la industria.[19] **Six Sigma** específicamente es un estándar de calidad altamente ambicioso, que especifica una meta de no más de 3.4 defectos por cada millón de partes. Sin embargo, se ha desviado de ese significado preciso para

FIGURA 8.5
Un tablero ejecutivo



Fuente: IBM Cognos BI and Performance Management Software; *http://www.cognos.com/products/now/images/master_dashboard.jpg* (accesado el 12 de noviembre de 2008).

referirse a toda una serie de procedimientos de control que hacen hincapié en la implacable búsqueda de un nivel de calidad más alto y de costos más bajos.[20] La disciplina se basa en una metodología a la que se hace referencia como DMAIC (por las siglas en inglés de: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), que proporciona una forma estructurada para que las organizaciones aborden los problemas y los resuelvan.[21] Las empresas como General Electric, ITT Industries, Dow Chemical, ABB Ltd. y 3M se han ahorrado millones de dólares erradicando las deficiencias y el desperdicio mediante procesos Six Sigma.[22]

Uno de los descubrimientos de la investigación de los sistemas de control administrativo es que cada uno de los cuatros sistemas de control que aparecen en la figura 8.4 se enfoca en un aspecto diferente del proceso de producción. Por consiguiente, estos cuatro sistemas constituyen un sistema de control administrativo general que proporciona a los gerentes de nivel medio información de control acerca de entradas de insumos, eficiencia del proceso y resultados.[23] Además, el uso específico de los sistemas de control depende de los objetivos estratégicos establecidos por la alta gerencia.

El presupuesto se utiliza principalmente para asignar los insumos. Los gerentes lo utilizan para planear el futuro y reducir la incertidumbre acerca de la disponibilidad de los recursos humanos y los materiales necesarios para desempeñar las tareas del departamento. Los reportes estadísticos basados en computadora se utilizan para controlar los resultados. Esos reportes contienen datos acerca del volumen y la calidad de los resultados y otros indicadores que proporcionan retroalimentación a los gerentes de nivel medio acerca de los resultados departamentales. El sistema de recompensas y el sistema de control de calidad están dirigidos al proceso de producción. Los sistemas de control de calidad especifican los estándares para la participación de los empleados, el trabajo en equipo y la solución de problemas. Los sistemas de recompensa proporcionan incentivos para cumplir con las metas y puede ayudar a guiar y corregir el comportamiento de los empleados. Los gerentes también pueden utilizar la supervisión directa para mantener las actividades de trabajo departamentales dentro de los límites deseados.

NIVEL Y ENFOQUE DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Los gerentes consideran tanto el control de la organización en general como el control de los departamentos, los equipos y las personas. Algunas estrategias de control aplican a los niveles superiores de una organización, donde el interés es por toda la organización o por las principales divisiones. La sección de "BookMark" de este capítulo subraya los cinco principios clave que aplican los altos directivos en las organizaciones exitosas para una administración y un control eficaces del desempeño. El control también es un aspecto importante en el nivel operativo más bajo, donde los gerentes de departamento y los supervisores se enfocan en el desempeño de los equipos y de los empleados en lo individual.



Portafolio

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar el balanced scorecard para integrar varias dimensiones del control y obtener una perspectiva más completa del desempeño organizacional. Seleccionar indicadores en las áreas de desempeño financiero, servicio al cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, y considerar un mapa estratégico para visualizar en qué forma están vinculados los resultados.

Nivel organizacional: balanced scorecard

Como se mencionó, la mayoría de las empresas utiliza una combinación de métricas del desempeño y del control eficaz de la organización. Una reciente innovación del sistema de control, que se introdujo en el capítulo 2, es integrar las mediciones financieras y los reportes estadísticos internos con un interés en los mercados y los clientes, así como en los empleados. El **balanced scorecard (BSC)** es un sistema de control administrativo muy completo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa.[24] Un balanced scorecard contiene cuatro perspectivas importantes, como se muestra en la figura 8.6: desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocio internos y la capacidad de la organización para el aprendizaje y el crecimiento.[25] Dentro de esas cuatro áreas, los gerentes identifican los indicadores clave del desempeño para que la organización haga seguimiento. La *perspectiva financiera* se ocupa de que las actividades de la organización contribuyan al mejoramiento del desempeño financiero a corto y largo plazo. Incluye medidas tradicionales



BookMark 8.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Los cinco principios clave de la gestión del desempeño corporativo
De Bob Paladino



En su libro, *Five Key Principles of Corporate Performance Management*, Bob Paladino ofrece consejos prácticos y un marco de referencia valioso para los gerentes que tratan de lograr un control óptimo de la organización sobre el desempeño. Con base en sus propias experiencias del mundo real en la administración de negocios, así como en la investigación de las mejores prácticas de empresas ganadoras de premios, Paladino describe una lista de principios administrativos del desempeño que constituyen el "ADN de una empresa ganadora".

LO QUE HACEN LOS GANADORES

¿Qué pautas incrementaron el desempeño de empresas ganadoras de premios como el Premio Deming a la Calidad, el Premio Nacional Malcolm Baldrige otorgado por el presidente de Estados Unidos y el Premio del Salón de la Fama Global Balanced scorecard de Kaplan y Norton? Con base en su investigación, Paladino dice que las empresas de alto desempeño practican los cinco principios siguientes:

- *Establecer y desplegar una oficina de Administración del Desempeño Corporativo (CPM) y un funcionario*. Enfocarse decididamente en el desempeño, nombrando un funcionario CPM de alto nivel, que se reporte directamente con el director. El funcionario CPM debe contar con un pequeño equipo a nivel senior, experimentado y capacitado en programas de cambio, relaciones de colaboración y conocimiento de la industria. La apertura mental y la capacidad para aprender y adaptarse también son calificaciones clave para los funcionarios CPM y los miembros de su equipo.
- *Renovar y comunicar la estrategia*. Esto incluye prácticas como reforzar el proceso de planeación estratégica para comprender las condiciones cambiantes del mercado, desarrollar un plan estratégico completo y crear mapas estratégicos. Igual importancia tiene implementar un amplio plan de comunicaciones, con el fin de asegurarse de que todos en la organización comprendan la estrategia y las metas.
- *Comunicar ampliamente la estrategia y administrarla*. Aquí es donde la estrategia se traduce en objetivos y metas específicas de desempeño en el balanced scorecard (BSC), con una o dos métricas clave definidas para objetivos del mapa estratégico y las metas y métricas en varios niveles alineados. Los gerentes definen las medidas personales y los incentivos de desempeño para los equipos y las personas que están alineados con las métricas de más alto nivel del BSC.
- *Mejorar el desempeño*. Este principio significa que los gerentes inician los proyectos de mejoramiento y les asignan una prioridad; por ejemplo, desarrollar y aplicar nuevos procesos para comprender las necesidades cambiantes del cliente, recabar información de él y de los competidores y apalancar los métodos de mejoramiento del proceso, utilizando benchmarking y creando una cultura de mejoramiento del desempeño.
- *Administrar y apalancar el conocimiento*. El quinto principio implica desarrollar procesos y tecnología para la administración del conocimiento, por ejemplo, utilizar sistemas para capturar las mejores prácticas de desempeño, implementar un inventario de capacidades de los empleados que pueda optimizar el capital humano, utilizar sistemas de administración del conocimiento para comunicar las prácticas de innovación y mantener una red virtual de expertos para optimizar los recursos de conocimiento.

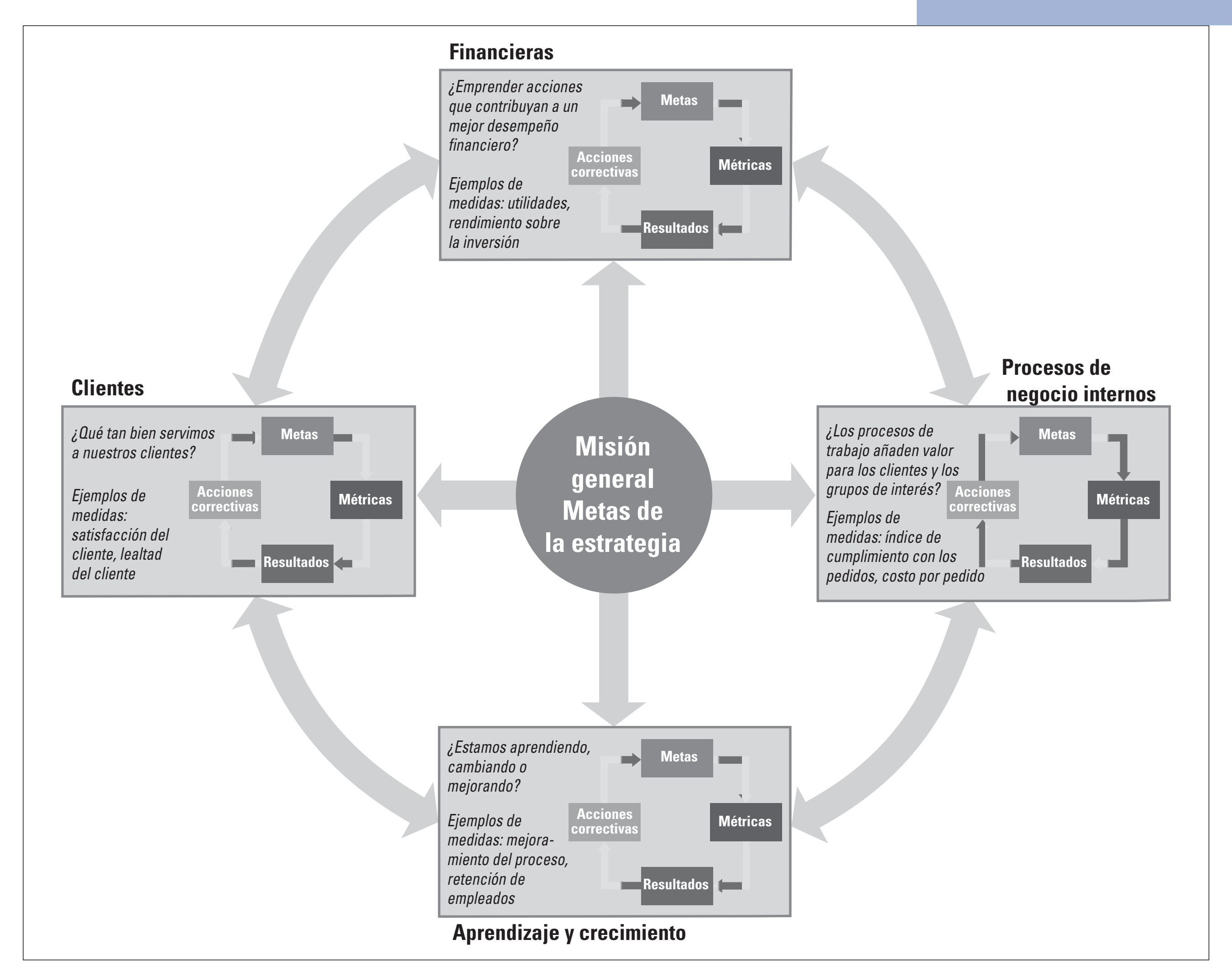
UN NUEVO ENFOQUE

El libro de Paladino ofrece un nuevo enfoque para que los altos directivos integren múltiples métodos de administración y control del desempeño, con el fin de optimizar los resultados de negocios. Cada principio se explora y explica a fondo, junto con un estudio de un caso de cómo se pone en práctica en una organización ganadora de premios. Paladino también proporciona abundantes figuras para ilustrar el uso de los mapas de procesos, el balanced scorecard, los mapas estratégicos, las tablas comparativas y otras herramientas. El capítulo final ofrece un enfoque de autodiagnóstico, junto con recursos de investigación adicionales sobre varios métodos de administración del desempeño.

Five Key Principles of Corporate Performance Management, de Bob Paladino, es publicado por John Wiley & Sons Inc.

como la utilidad neta y el rendimiento sobre las utilidades. Los *indicadores del servicio al cliente* miden cosas como la forma en que los clientes consideran a la organización, así como la retención y satisfacción del cliente. Los *indicadores del proceso de negocios* se enfocan en las estadísticas de producción y operación, como cumplimiento con los pedidos o costo por pedido. El último componente estudia el *potencial de aprendizaje y crecimiento* de la organización, enfocándose en lo bien que se están administrando los recursos y el capital humano para el futuro de la empresa. Las mediciones incluyen aspectos como retención de empleados, mejoras en el proceso de negocios y la introducción de nuevos productos. Los componentes del balanced scorecard están diseñados de manera integral y

FIGURA 8.6
Perspectivas principales del balanced scorecard



Fuente: Basada en Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996), 75-85; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad y James E. Williamson, "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Accounting* 79, núm. 2 (agosto de 1997), 21-27; y Cathy Lazere, "All Together Now", *CFO* (febrero de 1998), 28-36.

se refuerzan mutuamente y vinculan las acciones a corto plazo con las metas estratégicas a largo plazo, como se muestra en la figura 8.6. Los gerentes pueden utilizar el balanced scorecard para establecer metas, asignar recursos, planear los presupuestos y determinar las recompensas.

Los sistemas de información ejecutiva y los tableros facilitan el uso del balanced scorecard al permitir que los gerentes en el nivel superior hagan fácilmente un seguimiento de las métricas en múltiples áreas, analicen con rapidez los datos y conviertan grandes cantidades de datos en reportes de información claros. El balanced scorecard se ha convertido en el sistema de control administrativo fundamental para muchas organizaciones, como Hilton Hotels, Allstate, British Airways y Cigna Insurance. British Airways vincula su uso del balanced scorecard con el modelo de control de la retroalimentación que mostramos antes en la figura 8.3. Los balanced scorecard sirven como una agenda para las juntas administrativas mensuales, donde los gerentes evalúan el desempeño, discuten las acciones correctivas que es necesario emprender y establecen nuevos objetivos para las diversas categorías del BSC.[26]

En años recientes, el balanced scorecard ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que ayuda a los gerentes a ver la forma en que los resultados del desempeño organizacional resultan de las relaciones de causa-efecto entre estas cuatro áreas que se respaldan mutuamente. La efectividad general es un resultado de lo bien que estén alineados estos cuatro elementos, de manera que las personas, los equipos y los departamentos estén trabajando en conjunto con el fin de alcanzar metas específicas, lo que causa un alto nivel de desempeño organizacional.[27]

La técnica de control de causa-efecto es el mapa estratégico. Un **mapa estratégico** proporciona una representación visual de los impulsores clave del éxito de una organización y muestra la forma en que están vinculados los resultados específicos en cada área.[28] El mapa estratégico es una forma poderosa para que los gerentes vean las relaciones de causa y efecto entre varias métricas del desempeño. El mapa estratégico simplificado en la figura 8.7 presenta las cuatro áreas clave que contribuyen al éxito a largo plazo de una empresa, a saber: aprendizaje y crecimiento; procesos internos; servicio al cliente, y desempeño financiero, y la forma en que varios resultados en un área se vinculan directamente con el desempeño en otra área. La idea es que el desempeño efectivo, en términos del aprendizaje y del crecimiento, sirva como fundamento para ayudar a lograr excelentes procesos de negocio internos. Los procesos de negocio excelentes, a su vez, permiten que la organización logre un alto nivel de servicio y satisfacción del cliente, lo que le permite alcanzar sus metas financieras y optimizar su valor para todos los grupos de interés.

En el mapa estratégico que se muestra en la figura 8.7, la organización tiene metas de aprendizaje y crecimiento que incluyen la capacitación y el desarrollo de los empleados, un aprendizaje continuo y compartir los conocimientos y crear una cultura de innovación. El logro de todo esto ayudará a la organización a desarrollar procesos de negocio internos eficientes que promuevan las buenas relaciones con proveedores y socios, mejoren la calidad y la flexibilidad de las operaciones y lleven a sobresalir en el desarrollo de productos y servicios innovadores. El logro de las metas de los procesos internos, a su vez, permite que la organización mantenga poderosas relaciones con los clientes, sea líder en calidad y confiabilidad, y proporcione soluciones innovadoras para las necesidades emergentes de los clientes. En la parte superior del mapa estratégico, el logro de estas metas de nivel más bajo ayuda a la organización a incrementar los ingresos en los mercados existentes, reducir los costos mediante una mejor productividad y eficiencia, y crecer vendiendo nuevos productos y servicios en nuevos segmentos de mercado.

En una organización real, el mapa estratégico sería más complejo y expresaría metas concretas específicas, resultados deseados y métricas pertinentes para el negocio particular. Sin embargo, el mapa genérico en la figura 8.7 ofrece una idea de la forma en que los gerentes pueden utilizar los mapas estratégicos para establecer metas, hacer seguimiento de las métricas, evaluar el desempeño y hacer cambios según se requiera.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No exagerar el uso del control del comportamiento. Establecer algunas pautas razonables para el comportamiento y las actividades de trabajo, pero hacer hincapié en el control del resultado, enfocándose en los resultados y otorgando a los empleados cierta discreción y autonomía acerca de cómo logran los resultados.

Nivel departamental: control del comportamiento frente a control del resultado

El balanced scorecard y el mapa estratégico son técnicas que utiliza primordialmente la alta gerencia y los gerentes en el nivel superior. Los gerentes en el nivel inferior se enfocan en el desempeño de las personas a nivel del departamento y deben establecer metas y estándares si se quiere que la organización alcance sus metas generales. Aun cuando los gerentes en el nivel inferior pueden utilizar cualquiera de los sistemas de control que se menciona en la figura 8.4, el sistema de recompensas a menudo es de un interés primordial a nivel de supervisión.

Hay dos enfoques diferentes para evaluar y controlar el desempeño individual o del equipo y asignar las recompensas. Un enfoque se interesa principalmente en *cómo* desempeñan sus puestos las personas, mientras que el otro se interesa en especial en los *resultados* que ellas producen.[29] El **control del comportamiento** se basa en la observación por parte del gerente de las acciones de los empleados, para ver si la persona sigue los procedimientos



FIGURA 8.7
Un mapa estratégico para la administración del desempeño

Fuente: Basado en Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Mastering the Management System", *Harvard Business Review* (enero de 2008), 63-77; y R. S. Kaplan y D. P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 2000), 167-176.

deseados y desempeña las tareas como se lo indicaron. ¿Las personas llegan a tiempo al trabajo? ¿Se mantienen enfocadas en sus tareas o pasan mucho tiempo socializando con sus colegas? ¿Visten en forma apropiada para el trabajo? ¿Desempeñan sus puestos conforme a métodos establecidos o a las instrucciones del supervisor? Con el control del comportamiento, los gerentes proporcionan una supervisión y un monitoreo cuidadosos, prestan atención a los métodos que utilizan las personas para desempeñar sus puestos y las evalúan y recompensan con base en criterios específicos, que podrían incluir áreas como apariencia, puntualidad, capacidades, actividades, etcétera.

La tecnología de la información ha incrementado el potencial para que los gerentes utilicen el control del comportamiento. Por ejemplo, los gerentes en muchas empresas monitorean el correo electrónico de los empleados y otras actividades en línea. Los

minoristas como Saks y Sunglass Hut utilizan un software de administración de cajas registradoras que monitorea las actividades de los cajeros en tiempo real. Los gerentes en los centros de atención telefónica de Verizon investigan las interacciones de los representantes con los clientes, con el fin de asegurarse de que acierten en las docenas de diferentes puntos que se requieren para el contacto con cada cliente. Algunas compañías transportistas hacen un seguimiento de los camiones por computadora, con el fin de monitorear el comportamiento del conductor.[30]

Un segundo enfoque del control es prestarle menos atención a lo que *hacen* las personas que en lo que *logran*. El **control del resultado** se basa en monitorear y recompensar los resultados, y los gerentes pueden dar menos atención a la forma en que se obtienen esos resultados. Con el control del resultado, los gerentes no supervisan a los empleados en el sentido tradicional. Las personas tienen una considerable autonomía en términos de cómo desempeñan sus puestos y, en ocasiones, en términos de dónde y cuándo los desempeñan, siempre que produzcan los resultados deseados. Por ejemplo, en vez de monitorear cuántas horas trabaja un empleado, los gerentes se enfocan en cuánto trabajo realiza el empleado. El programa de Entorno de trabajo de sólo resultados en Best Buy proporciona una ilustración del control del resultado llevado al extremo.

EN LA PRÁCTICA

Best Buy

Cuando los gerentes en Best Buy observaron un alarmante incremento en la rotación de empleados de las oficinas corporativas, empezaron a buscar formas de revertir la tendencia. Comprendieron que la cultura de Best Buy que hacía hincapié en largas jornadas de trabajo, procedimientos obligatorios y gerentes que "actuaban como monitores" ya no estaba funcionando. Entonces, ¿cuál era el mejor enfoque para impedir que las personas talentosas llegaran al punto del cansancio?

La respuesta resultó ser una innovadora iniciativa conocida como ROWE (Entorno de trabajo de sólo resultados), que permite que las personas trabajen cuando y donde quieren, siempre y cuando desempeñen el puesto. El experimento se inició en un departamento donde la moral había llegado a un desalentador punto bajo. Conforme al sistema ROWE, los procesadores de reclamaciones y los empleados que ingresan los datos ahora se enfocan en cuántas formas pueden procesar en una semana, en vez de cuántas horas trabajan cada día o cuántos golpes del teclado se requieren para llenar una forma. El programa dio tan buenos resultados que rápidamente se extendió a otros departamentos.

¿Los resultados? De 2005 a 2007, el índice de rotación en los departamentos que utilizaban ROWE disminuyó casi 90%, mientras que la productividad tuvo un notable incremento de 41%. En la actualidad los gerentes han implementado el programa ROWE a nivel de las oficinas corporativas. No hay un horario de trabajo fijo ni juntas obligatorias y los gerentes no vigilan las actividades de los empleados. John Thomson, vicepresidente senior, que al principio se mostraba escéptico en lo concerniente al programa ROWE, se convirtió en un decidido creyente cuando vio los resultados. "Durante años me había enfocado en la moneda errónea", dice Thompson. "Siempre estaba tratando de ver si las personas estaban allí. Debí averiguar qué era lo que estaban haciendo".[31] ■

El cambio del control del comportamiento al control del resultado ha tenido efectos significativos positivos en las oficinas corporativas de Best Buy y en la actualidad los gerentes están tratando de implementar una forma del sistema ROWE en las tiendas minoristas. Sin embargo, el control del resultado no necesariamente es lo mejor para todas las situaciones. En algunos casos, el control del comportamiento es más apropiado y efectivo pero, en general, los gerentes en las organizaciones exitosas se están desviando de la actitud de monitores y controlar de cerca el comportamiento hacia concederles más discreción y autonomía a los empleados en lo que concierne a la forma en que desempeñan sus puestos. En la mayoría de las organizaciones, los gerentes utilizan tanto el control del comportamiento como el control del resultado.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 Para un gerente, no debe importar mucho cómo o cuándo exactamente desempeñan su puesto las personas, siempre y cuando produzcan buenos resultados.

RESPUESTA: *De acuerdo.* El enfoque en los resultados, o en los productos, puede ser altamente efectivo para el control a nivel de departamento en numerosas organizaciones. Los empleados resienten el hecho de que los microsupervisen y no les agrada que los traten como si fueran niños. La mayoría de los gerentes encuentra que es necesario establecer límites razonables para un comportamiento correcto y el mayor énfasis del control debe ser en los resultados para lograr un desempeño del nivel más alto posible.

Con el control de los resultados, la tecnología de la información no se utiliza para monitorear y controlar el comportamiento de los empleados, sino más bien para evaluar los resultados del desempeño. Por ejemplo, en Best Buy, el gerente del departamento de pedidos en línea puede utilizar la tecnología de la información para medir cuántos pedidos por hora procesan los miembros de su equipo, incluso si uno de ellos está trabajando en un extremo del pasillo, otro está trabajando desde su hogar, uno se ha tomado la tarde libre y otro está trabajando desde la cabaña donde pasa sus vacaciones, a 400 millas de distancia.[32] Las buenas métricas del desempeño son la clave para lograr que un sistema de control de los resultados funcione de forma eficaz.

ADICIÓN DE VALOR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN INTERNA

Después del uso de sistemas de información para la toma de decisiones gerenciales y el control administrativo, la tecnología de la información ha evolucionado todavía más como una herramienta estratégica para la coordinación, tanto interna como externa. Éste es el nivel de aplicación más alto, como se muestra en la figura 8.1 al principio del capítulo. Las principales aplicaciones de la tecnología de la información para la coordinación interna son las intranets, las herramientas Web 2.0, los sistemas de administración del conocimiento y la planeación de los recursos empresariales (ERP). La coordinación con partes externas se discutirá en la siguiente sección.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Mejorar la coordinación interna y la posibilidad de compartir la información con intranets, sistemas de planeación de los recursos empresariales (ERP) y sistemas de administración del conocimiento. Proporcionar a las personas una forma de comunicarse fácilmente y de colaborar por medio de *blogs*, *wikis* y redes sociales.

Intranets

La creación de redes o **networking**, que vincula a las personas y los departamentos dentro de un edificio particular o con las oficinas corporativas, permitiéndoles compartir información y cooperar en proyectos, se ha convertido en una importante herramienta estratégica para numerosas empresas. Por ejemplo, una base de datos en línea llamada CareWeb, a la que tienen acceso los profesionales médicos por medio de una red instalada en el Beth Israel Deaconess Medical Center en Boston, contiene registros de más de nueve millones de pacientes. Los médicos en la sala de urgencias pueden revisar al instante el historial médico pasado de un paciente, ahorrándose segundos que podrían significar la diferencia entre la vida y la muerte. Al administrar la información y colocarla a disposición de cualquiera que la necesite en la organización, CareWeb permite que Beth Israel proporcione un mejor cuidado, así como el mantenimiento de un mejor control de costos.[33]

Una forma prevaleciente del networking corporativo es una **intranet**, un sistema de información privado a nivel de toda la empresa, que utiliza los protocolos y estándares de comunicación de Internet y de la World Wide Web, pero que sólo es accesible para las

personas dentro de la empresa. Para ver los archivos y la información, los usuarios simplemente navegan en el sitio como un navegador web estándar, abriendo los enlaces.[34] En la actualidad, la mayoría de las empresas con intranets ha cambiado sus sistemas de información gerencial, sus sistemas de información ejecutiva, etcétera, a través de la intranet, de manera que sean accesibles para cualquiera que los necesite. Además, el hecho de tener esos sistemas como parte de la intranet significa que es posible añadir fácilmente nuevas características y aplicaciones y tener acceso a ellas por medio de un navegador estándar. Las intranets pueden mejorar las comunicaciones internas y abrir la información oculta. Permiten que los empleados se mantengan en contacto con lo que está sucediendo en toda la organización, que encuentren rápida y fácilmente la información que necesitan, que compartan ideas y que trabajen en los proyectos de manera colaborativa.

Herramientas Web 2.0

Las empresas también están utilizando el poder de las nuevas aplicaciones de TI como los servicios web, los blogs de grupo, los wikis y las redes sociales, como poderosas herramientas de colaboración dentro de las organizaciones. A menudo se hace referencia colectivamente a esta segunda generación de tecnologías de internet como Web 2.0. Los *servicios web* se refieren a una variedad de software que les facilita a las personas intercambiar información y hacer operaciones de negocios a través de internet.[35] Un **blog** (de *web log*) es un sitio web que permite a una persona colocar (ya se utiliza la palabra *postear*, como verbo para designar esta actividad) en él ideas y opiniones acerca de cualquier cosa, desde proyectos y procesos de trabajo, hasta datos del clima y relaciones de pareja. La simplicidad e informalidad de los blogs los hace un medio fácil y cómodo para que las personas se comuniquen y compartan ideas. Un **wiki** es similar a un blog y utiliza un software para crear un sitio web que permite que las personas creen, compartan y editen el contenido por medio de una interacción basada en un navegador. En vez de simplemente compartir opiniones e ideas como en el caso de un blogs, los wikis son de forma libre, permitiendo que las personas editen lo que encuentran en el sitio y añadan algún contenido.[36] La **creación de redes sociales**, también conocidas como *medios sociales* o *contenido generado por el usuario*, es una extensión de los blogs y los wikis.[37] Los sitios de redes sociales proporcionan un canal de comunicación punto a punto sin precedente, donde las personas interactúan en una comunidad en línea, compartiendo datos personales y fotografías, y produciendo y compartiendo toda clase de información y opiniones. Las redes de trabajo en Facebook y MySpace están teniendo un gran éxito y algunas empresas, como Dow Chemical, JPMorgan Chase y Lockheed Martin, han iniciado sus propias redes sociales internas, como una forma de facilitar la posibilidad de compartir información y colaboración.[38]

Una encuesta realizada en 2008 por *The McKinsey Quarterly* proyecta cierta luz sobre el uso de las tecnologías Web 2.0 en las organizaciones. De los encuestados, 58% afirmó que está utilizando el software de servicios web, 34% reportó el uso de blogs, 32% usa wikis y 28% utiliza las redes sociales. Según la encuesta, las principales razones por las que las organizaciones utilizan estas nuevas tecnologías son fomentar la colaboración interna y mejorar la administración del conocimiento.[39]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Establecer sistemas que faciliten la disposición para compartir el conocimiento tanto tácito como explícito, con el fin de ayudar a la organización a aprender y mejorar.

Administración del conocimiento

La **administración del conocimiento** es una nueva forma de pensar acerca de organizar y compartir los recursos intelectuales y creativos de una organización. Se refiere a los esfuerzos para encontrar, organizar y hacer disponible el capital intelectual de una empresa y de fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de compartir el conocimiento, de manera que las actividades organizacionales se basen en lo que ya se conoce.[40] El **capital intelectual** de una empresa es la suma de sus conocimientos, experiencia, entendimiento, relaciones, procesos, innovaciones y descubrimientos.

Las empresas necesitan formas de transferir el conocimiento tanto explícito como implícito, o tácito, a través de toda la organización.[41] El **conocimiento explícito** es el conocimiento sistemático formal que se puede codificar, escribir y pasar a otros en forma de documentos

o de instrucciones generales. El conocimiento tácito, por otra parte, a menudo es difícil de expresar en palabras. El **conocimiento tácito** se basa en la experiencia personal, reglas empíricas, intuición y criterio. Incluye el conocimiento práctico y el expertise (conocimiento experto) profesionales, los puntos de vista y la experiencia personales y las soluciones creativas que son difíciles de comunicar y transmitir a otros. El conocimiento explícito se puede capturar y compartir fácilmente en documentos y por medio de sistemas de tecnología de información, pero aproximadamente 80% de los conocimientos valiosos de una organización puede ser un conocimiento tácito que no se puede capturar y transferir con facilidad.[42]

En la figura 8.8 se muestran dos enfoques diferentes de la administración del conocimiento. El primer enfoque trata primordialmente de recabar y compartir el conocimiento explícito, en gran parte mediante el uso de complejos sistemas de tecnología de la información.[43] El conocimiento explícito puede incluir propiedades intelectuales como patentes y licencias; procesos de trabajo como políticas y procedimientos; información específica sobre clientes, mercados, proveedores o competidores; reportes de inteligencia competitiva; datos de benchmarking; etcétera. Cuando una organización utiliza este enfoque, se concentra en recabar datos y codificar el conocimiento y almacenarlo en bases de datos a los que cualquiera en la organización puede tener un fácil acceso para reutilizarlas. Con este enfoque de "personas a documentos", el conocimiento se recaba de los individuos que lo poseen y se organiza en documentos a los que otros pueden tener acceso y reutilizarlos.

El segundo método se enfoca en apalancar el expertise y el conocimiento individuales; es decir, el conocimiento tácito, conectando a las personas cara a cara o utilizando medios interactivos. El conocimiento tácito incluye conocimientos profesionales prácticos, puntos de vista y creatividad individuales y experiencia e intuición personales. Con este enfoque, los gerentes se concentran en desarrollar redes personales que vinculan a las personas para que puedan compartir el conocimiento tácito. La organización utiliza sistemas de tecnología de la información primordialmente para facilitar la conversación y la posibilidad de compartir la experiencia, los puntos de vista y las ideas de persona a persona. Por ejemplo, las intranets y otras herramientas de colaboración son importantes para ayudar a los empleados, en especial a aquellos que están geográficamente dispersos, a compartir ideas y aprovechar el conocimiento experto a nivel de toda la organización.

Las organizaciones combinan varios métodos y tecnologías para facilitar la posibilidad de compartir y transferir tanto el conocimiento tácito como el explícito. En la sección "En la práctica", se ilustra la forma en que ExactTarget Inc. espera enfrentarse al reto de la administración del conocimiento.

FIGURA 8.8
Dos enfoques para la administración del conocimiento

Explícito		Tácito
Proporciona sistemas de información de alta calidad, confiables y rápidos para tener acceso a un conocimiento codificado y reutilizable.		Canaliza la experiencia práctica individual para proporcionar un consejo creativo acerca de los problemas estratégicos.
Enfoque de personas a documentos *Desarrolla un sistema electrónico de documentos que codifica, almacena y difunde el conocimiento, y permite que se reutilice.*	**Estrategia de administración del conocimiento**	**Enfoque de persona a persona** *Desarrolla redes para vincular a las personas, de manera que sea posible compartir el conocimiento tácito.*
Invierte considerablemente en tecnología de la información, con la meta de conectar a las personas con un conocimiento codificado y reutilizable.	**Enfoque de tecnología de la información**	*Invierte moderadamente en tecnología de la información, con la meta de facilitar las conversaciones y el intercambio personal del conocimiento tácito.*

Fuente: Basada en Morten T. Hansen, Nitin Nohria, y Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1999), 106-116.





ExactTarget Inc.

El problema comenzó cuando las ventas empezaron a aumentar rápidamente, fue entonces cuando el personal de apoyo a las ventas en la compañía de software ExactTarget se empezó a sentir abrumado por las solicitudes de los representantes de ventas, que querían conocer detalles técnicos u otra información acerca de los productos. Los gerentes comprendieron que la mejor fuente de parte de la información que buscaban las personas a menudo eran otros vendedores que se habían enfrentado antes al problema.

La solución fue establecer un sistema de administración del conocimiento que proporciona no sólo una forma de buscar el conocimiento explícito, sino también de fomentar la manera más informal de compartir el conocimiento tácito entre los empleados. Los representantes de ventas utilizan el sistema para responder a cada una de las preguntas de otros, compartir puntos de vista u ofrecer consejo. Todas las preguntas y respuestas se guardan en el sistema, de manera que otras personas las puedan buscar fácilmente en una fecha posterior y algunos representantes se suscriben para recibir avisos de alerta por correo electrónico cada vez que aparece una nueva pregunta. Además, los representantes de ventas presentan documentos o información útiles que encuentran en el campo y el personal de apoyo presenta herramientas como detalles de los productos, estudios de casos en línea o videos de capacitación. El sistema permite que las personas califiquen las respuestas de los demás, identificando las presentaciones más útiles y las inexactitudes más flagrantes.

Los gerentes dicen que todavía quedan algunas fallas por resolver en el sistema, pero que los primeros resultados parecen estar dando dividendos. Por ejemplo, cuando un cliente le preguntó a Andy Skirvin, gerente de desarrollo de marketing, cómo funcionaría exactamente el producto de ExactTarget en conexión con otra tecnología de administración del cliente, Skirvin pudo encontrar una respuesta de inmediato, en vez de tener que enviar una indagación al personal de apoyo y tal vez esperar una respuesta durante varios días.[44] ■

Planeación de los recursos empresariales

Otro enfoque reciente de la administración de la información y el conocimiento combina varios tipos de información para ver la forma en que las decisiones y acciones en una parte de la organización afectan a otras partes de la empresa. Un creciente número de empresas están utilizando sistemas de información en gran escala que adoptan un amplio punto de vista de las actividades de la organización. Estos sistemas de **planeación de los recursos empresariales** (ERP) recaban, procesan y proporcionan información acerca de todas las iniciativas de una empresa, como procesamiento de pedidos, diseño de productos, compras, inventario, manufactura, distribución, recursos humanos, recibo de pagos y pronóstico de la futura demanda.[45] Los sistemas ERP pueden ser costosos y difíciles de implementar, pero cuando se aplica con éxito, un sistema ERP puede servir como la espina dorsal de toda una organización al integrar y optimizar todos los procesos de negocio a nivel de la empresa completa.[46]

Un sistema así vincula todas esas áreas de actividad formando una red, como se muestra en la figura 8.9. Cuando un vendedor toma un pedido, el sistema de planeación de los recursos empresariales puede verificar para ver la forma en que el pedido afecta los niveles del inventario, la programación, los recursos humanos, las compras y la distribución. El sistema duplica los procesos organizacionales en el software, guía a los empleados paso a paso a todo lo largo del proceso y automatiza tantos de ellos como sea posible. Por ejemplo, el software de administración de los recursos de la empresa puede deducir de manera automática un cheque de cuentas por pagar tan pronto como un empleado confirma que los bienes se han recibido en inventario, enviar un pedido de compra en línea inmediatamente después de que un gerente ha autorizado una compra o programar la producción en la planta más apropiada después de que se recibe un pedido.[47] Además, debido a que el sistema integra los datos acerca de todos los aspectos de las operaciones, los gerentes y los empleados en todos los niveles pueden ver la forma en que las decisiones y las acciones en una parte de la

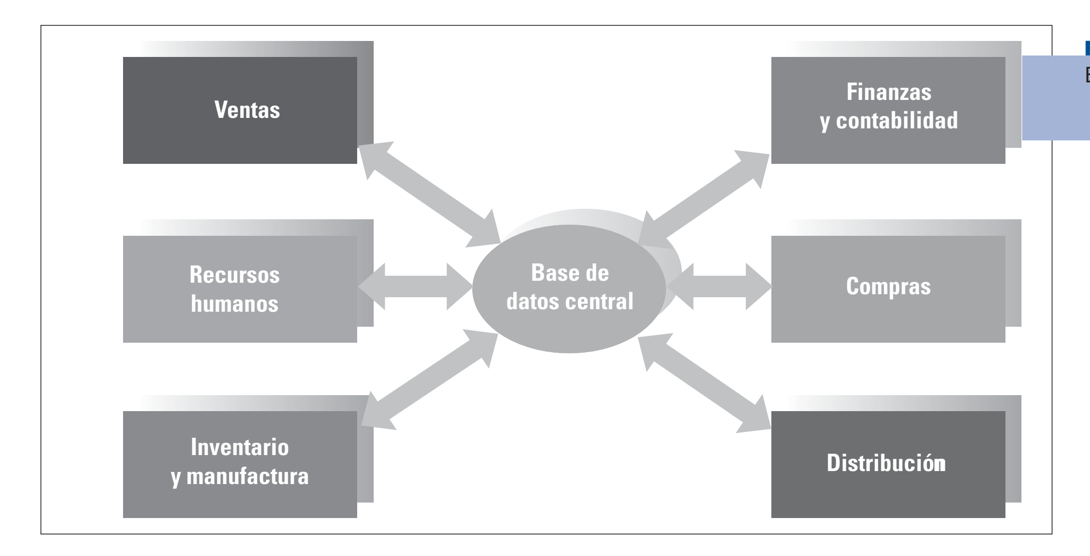


FIGURA 8.9
Ejemplo de una red ERP

empresa afectan a otras partes, utilizando esta información para tomar mejores decisiones. La planeación de los recursos empresariales puede suministrar la clase de información proporcionada por los sistemas de procesamiento de operaciones, así como la facilitada por los sistemas de reporte de la información, los sistemas de apoyo de las decisiones o los sistemas de información ejecutiva. La clave es que ERP combina todos estos sistemas, de manera que las personas puedan ver la perspectiva más amplia y actuar con rapidez, ayudando a que la organización sea más inteligente y efectiva. En una época más reciente, ERP ha incorporado herramientas para la administración de la cadena de suministro, de manera que también se refuerza la coordinación a través de las fronteras organizacionales.[48]

ADICIÓN DE VALOR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN EXTERNA



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Utilizar las aplicaciones de la tecnología de la información como extranets, sistemas de administración de la cadena de suministro y sistemas de e-business para reforzar las relaciones con clientes, proveedores y socios de negocios.

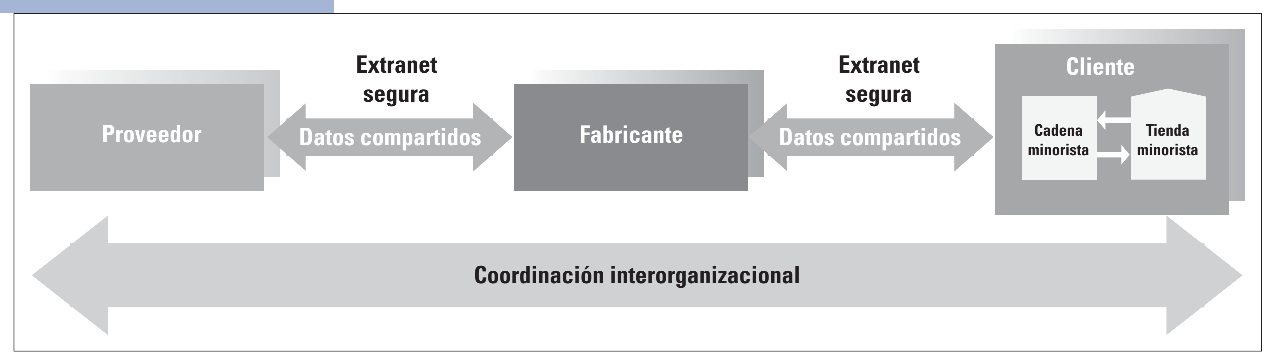
Las aplicaciones externas de tecnología de la información para fortalecer la coordinación entre clientes, proveedores y socios incluyen sistemas para la administración de la cadena de suministro y la empresa integrada, herramientas para mejorar las relaciones con el cliente y diseño de organizaciones de e-business. Un enfoque básico es extender la intranet corporativa para incluir a clientes y socios. Una **extranet** es un sistema de comunicación externa que utiliza internet y se comparte entre dos o más organizaciones. Cada organización mueve ciertos datos fuera de su intranet privada, pero pone los datos sólo a disposición de las otras empresas que comparten la extranet.

La empresa integrada

Las extranets desempeñan un papel crítico en la empresa integrada moderna. La **empresa integrada** es una organización que utiliza tecnología de la información avanzada para permitir una estrecha coordinación dentro de la empresa, así como con proveedores, clientes y socios. Un aspecto importante de la empresa integrada es utilizar el *sistema de administración de la cadena de suministro*, que administra la secuencia de proveedores y compradores que cubren todas las etapas de procesamiento, desde la obtención de la materia prima hasta la distribución de los bienes terminados a los consumidores.[49]

Enlaces de la información. La aplicación de los sistemas de la cadena de suministro permite que las organizaciones logren el equilibrio adecuado de niveles bajos de inventario y capacidad de respuesta hacia el cliente. La figura 8.10 muestra los eslabones de

FIGURA 8.10
La empresa integrada



Fuente: Basada en Jim Turcotte, Bob Silveri y Tom Jobson, "Are You Ready for the E-Supply Chain?" *APICS–The Performance Advantage* (agosto de 1998), 56-59.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Transformar su organización en una empresa integrada, estableciendo eslabones horizontales de información entre la organización y las personas externas clave. Crear una línea integrada ininterrumpida que se extienda desde los consumidores finales hasta los proveedores de materia prima que satisfarán las demandas de los clientes en lo concerniente a producto y tiempo.

información horizontales en la empresa integrada. Al establecer vínculos electrónicos entre la organización y los socios clave para compartir e intercambiar datos, la empresa integrada crea una línea integrada ininterrumpida que se extiende desde los consumidores finales hasta las proveedores de materia prima.[50] Por ejemplo, en la figura, a medida que los clientes compran los productos en la tienda minorista, los datos se alimentan de manera automática al sistema de información de la cadena minorista. A su vez, la cadena le proporciona acceso a estos datos constantemente actualizados a la empresa de manufactura mediante una extranet segura. Con el conocimiento de estos datos de la demanda, el fabricante puede producir y enviar los productos cuando sea necesario. A medida que el fabricante elabora los productos, los datos acerca de la materia prima utilizada en el proceso de producción, la información del inventario actualizado y la demanda pronosticada actualizada se proporcionan electrónicamente a los proveedores del fabricante y los proveedores reabastecen de manera automática el inventario de materia prima del fabricante según sea necesario.

Relaciones horizontales. El propósito de integrar la cadena de suministro es que todos trabajen en estrecha colaboración, avanzando en filas cerradas para satisfacer las demandas del cliente en lo concerniente al producto y el tiempo. Honeywell Garrett Engine Boosting Systems, que fabrica turbinas alimentadoras para automóviles, camiones y aviones ligeros, utiliza una extranet para proporcionar a sus proveedores el acceso a sus datos de inventario y producción, de manera que puedan responder con rapidez a las necesidades de partes del fabricante. Honeywell también está trabajando con clientes grandes, como Ford y Volkswagen, con el fin de integrar sus sistemas de manera que la empresa también pueda tener mejor información acerca de la demanda de los clientes de turbinas alimentadoras. "Nuestra meta", dice Paul Hopkins de Honeywell, "es una conectividad ininterrumpida de la cadena de valor, desde la demanda del cliente hasta los proveedores".[51] Otra organización que ha utilizado en forma excelente la tecnología para forjar relaciones horizontales integradas es Corrugated Supplies.

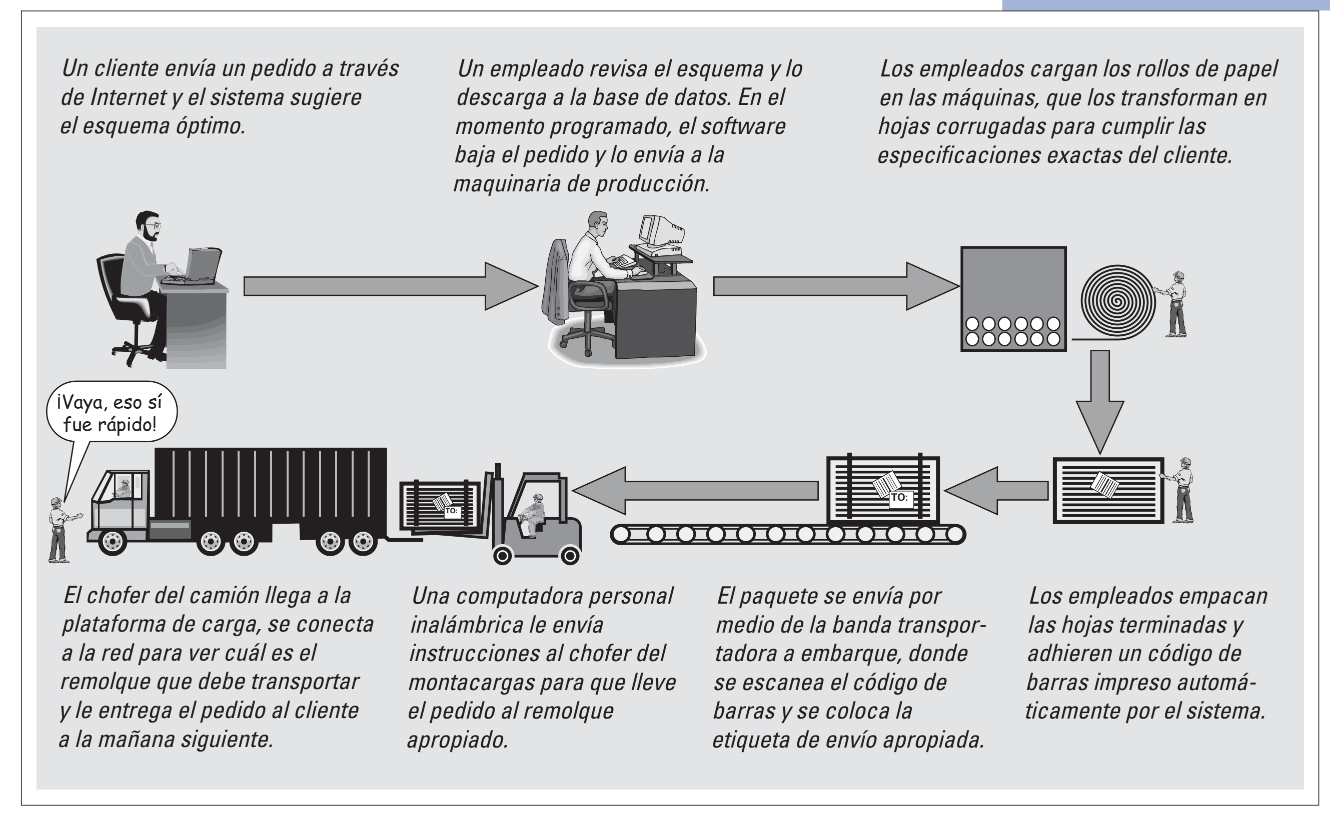


EN LA PRÁCTICA

Corrugated Supplies

Tal vez usted no esperaría que un fabricante de cartón esté a la vanguardia en la tecnología de la información, pero Rick Van Horne transformó a Corrugated Supplies en una de las primeras plantas de producción del mundo totalmente basada en la web. El equipo de la planta alimenta continuamente los datos a Internet, donde el resto de la empresa, así como los proveedores y clientes, puede hacer un seguimiento de lo que está sucediendo en el piso de la fábrica en tiempo real. Utilizando una contraseña, los clientes piden ver los programas de producción de Corrugated para averiguar exactamente en qué proceso se encuentran sus pedidos y cuándo llegarán. Los proveedores aprovechan el sistema para administrar el inventario.

FIGURA 8.11
El sistema de Corrugated Supplies en acción



Fuente: Adaptada de Bill Richards, "Superplant", *eCompany* (noviembre de 2000), 182-196.

La figura 8.11 muestra la forma como funciona el sistema para un cliente que hace un pedido: el cliente entra el sitio web y mecanografía un pedido de papel corrugado, cortado y doblado con precisión, para 20 000 cajas. El pedido se ingresa a la base de datos y las computadoras en la fábrica de Corrugated determinan la mejor forma de combinar ese pedido con otros muchos pedidos, que varían desde unas decenas de cajas hasta 50 000. La computadora encuentra el esquema óptimo; es decir, el que obtenga más pedidos de un solo rollo y con menor merma de papel. Un operador humano verifica el esquema en uno de los numerosos monitores de computadora dispersos por toda la planta y oprime el botón de *Enviar*. El software de la computadora dirige las corrugadoras, cortadoras, ranuradoras y otro equipo masivo, que empieza a producir los pedidos de papel a una velocidad de 245 metros por segundo. Las bandas transportadoras controladas por computadora llevan los pedidos hasta la plataforma de carga, donde montacargas equipados con computadoras personales inalámbricas llevan la carga al remolque designado. Los conductores de los camiones entran al sitio web y allí les indican cuál es el remolque que deben enganchar para maximizar la eficiencia de su viaje. El pedido por lo general se entrega al cliente al día siguiente.

Alrededor de 70% de los pedidos de Corrugated se presenta a través de internet y los pedidos se envían electrónicamente al taller de la planta. El sistema le ahorra tiempo y dinero a Corrugated al programar automáticamente los detalles de pedidos especiales y reducir la merma de papel. Para los clientes, significa un servicio más rápido y menos confusiones. Un cliente, Gene Mazurek, copropietario de Suburban Corrugated Box Co., comenta: "es lo mejor que ha podido suceder... Es como si Rick hubiera instalado su máquina corrugadora justo en el interior de mi planta".[52] ■

Para que la empresa integrada funcione como se debe, las relaciones horizontales como las que existen entre Corrugated y sus proveedores y clientes adquieren mayor énfasis que las relaciones verticales. La integración de la empresa puede crear un nivel de cooperación previamente inimaginable si los gerentes abordan la práctica con una actitud de confianza y asociación, como en las relaciones interorganizacionales que se describen en el capítulo 5.

Relaciones con el cliente

El fortalecimiento de las relaciones con el cliente es de un interés particular para muchas organizaciones y, con este propósito, los gerentes aplican una variedad de herramientas de TI. Un enfoque es utilizar los sistemas de **administración de las relaciones con el cliente** (CRM, por sus siglas en inglés). Estos sistemas ayudan a las empresas a hacer seguimiento de las interacciones de los clientes con la empresa y permiten que los empleados puedan ver los registros de ventas y servicio pasados, los pedidos pendientes o los problemas no resueltos.[53] CRM almacena en una base de datos toda la información del cliente que el propietario de una pequeña tienda guardaría en su mente, por ejemplo, los nombres de los clientes, lo que compraron, qué problemas han tenido con las compras, etcétera. El sistema ayuda a coordinar a los departamentos de ventas, marketing y servicio al cliente, de manera que todos puedan funcionar juntos sin ningún tropiezo. Las empresas también están aplicando las tecnologías Web 2.0 como los servicios web, los blogs, wikis y las redes sociales, como se describió antes, con el fin de mejorar las relaciones con el cliente. En la encuesta de McKinsey, los participantes manifiestan que utilizan las nuevas herramientas Web 2.0 para mejorar el servicio al cliente, desarrollar nuevos mercados, obtener la participación del cliente en el desarrollo del producto y ofrecer oportunidades para que los clientes interactúen entre ellos.[54] Por ejemplo, Disney renovó su sitio web con la meta de convertirla en una red social que será el punto de destino para los niños y los preadolescentes.[55]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Todos los gerentes deben tener un *blog*.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los blogs son una forma cada vez más popular para que los gerentes se comuniquen tanto con los empleados como con los clientes. Muchas personas creen que dentro de pocos años, el blogging (o blogueo) será tan común para los gerentes como lo es en la actualidad el correo electrónico. Pero los blogs todavía no son apropiados para muchos gerentes en numerosos entornos de trabajo.

Los blogs son una tecnología cada vez más popular para tratar con los clientes. Una estimación es que alrededor de 12% de las empresas de *Fortune* 500, como General Electric, Boeing, Marriot y Wal-Mart, utilizan los blogs para mantenerse en comunicación con los grupos de interés y el número está aumentando con rapidez.[56] Los blogs ofrecen a las organizaciones una voz humana, permiten que las empresas influyan en la opinión y proporcionan una forma fácil de compartir directamente las noticias de la empresa con persona ajenas a ella. "Cuando utilizo un blog, estoy hablando con el mundo", comenta Jonathan Schwartz, director de Sun Microsystems. Schwartz cree que, en el transcurso de diez años, la mayoría de los directores "se comunicará directamente con clientes, empleados y la comunidad de negocios en general, por medio de blogs. Para los ejecutivos, tener un blog no será cuestión de elección, no más de lo que lo es actualmente el correo electrónico".[57]

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE E-BUSINESS

E-business se puede definir como cualquier negocio que tiene lugar mediante procesos electrónicos a través de una red de computadora, en vez de que ocurra en un espacio físico. Por consiguiente, todas las tecnologías basadas en computadora que hemos discutido hasta ahora son aspectos de e-business. Sin embargo, la expresión e-business se refiere más comúnmente a los vínculos a través de internet con clientes, proveedores, empleados u otros elementos clave.

Muchas organizaciones tradicionales han establecido operaciones en Internet para reforzar y mejorar esas relaciones externas, pero los gerentes deben tomar una decisión acerca de la forma de integrar mejor *bricks y clics* (elementos físicos y cibernéticos), es decir, cómo combinar sus operaciones tradicionales con una iniciativa en Internet. En los primeros días de los e-business, numerosas empresas establecieron iniciativas punto-com con muy poca comprensión de cómo se podían y debían integrar esas actividades con el negocio en general. A medida que ha evolucionado la realidad de los e-business, las empresas han recibido valiosas lecciones sobre cómo fusionar las actividades en línea y fuera de línea.[58]

El rango de estrategias básicas para establecer una operación en internet se ilustra en la figura 8.12. En una de las extremas del rango, las empresas pueden establecer una división interna que está estrechamente integrada con el negocio tradicional. El enfoque contrario es crear una empresa spin-off totalmente separada de la organización tradicional. Numerosas empresas adoptan una opción intermedia al formar sociedades estratégicas con otras organizaciones para su iniciativa de internet. Cada una de estas opciones tiene ventajas y desventajas.

División interna

Una división interna ofrece una estrecha integración entre la operación en internet y la operación tradicional de la organización. La organización crea una unidad separada dentro de la empresa, que funciona dentro de la estructura y con la guía de la organización tradicional. Por ejemplo, WalMart.com está totalmente operada y controlada por Wal-Mart y Disney.com es una división bajo la guía y el control de Walt Disney Company. *The New York Times* adoptó la idea de la web desde el principio, con una división interna que en la actualidad proporciona un creciente porcentaje del negocio de equipamiento del periódico y de ingresos publicitarios.[60] El enfoque interno le proporciona a la nueva división varias ventajas al operar dependiendo de la empresa establecida. Esas ventajas incluyen el reconocimiento de la marca, un apalancamiento en las compras a proveedores, una información y oportunidades de marketing compartidas con el cliente y eficiencias en la distribución. Sin embargo, un problema potencial con una división interna es que la nueva operación no tiene la flexibilidad necesaria para avanzar con rapidez en el mundo de internet.

Spin-off

Con el fin de proporcionar a la operación en internet una mayor autonomía, flexibilidad y enfoque, algunas organizaciones eligen la creación de una empresa separada escindida o spin-off. Las ventajas de una spin-off incluyen una toma de decisiones más rápida, cada vez más flexibilidad y capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, una cultura emprendedora y una administración totalmente enfocada en el éxito de la operación en línea. Las desventajas potenciales son la pérdida del reconocimiento de la marca y de las oportunidades de marketing, costos de iniciación más altos y la pérdida del apalancamiento con los proveedores. Por ejemplo, CVS.com fue lanzada en agosto de 1999 como una escisión del minorista farmacéutico CVS y logró una primera ventaja con competidores como Walgreens. Sin embargo, la división interna de Walgreens a la larga se hizo cargo de CVS, debido a que el enfoque interno permitía mayores eficiencias. Los gerentes de CVS empezaron a reintegrar las operaciones en línea, de manera que las



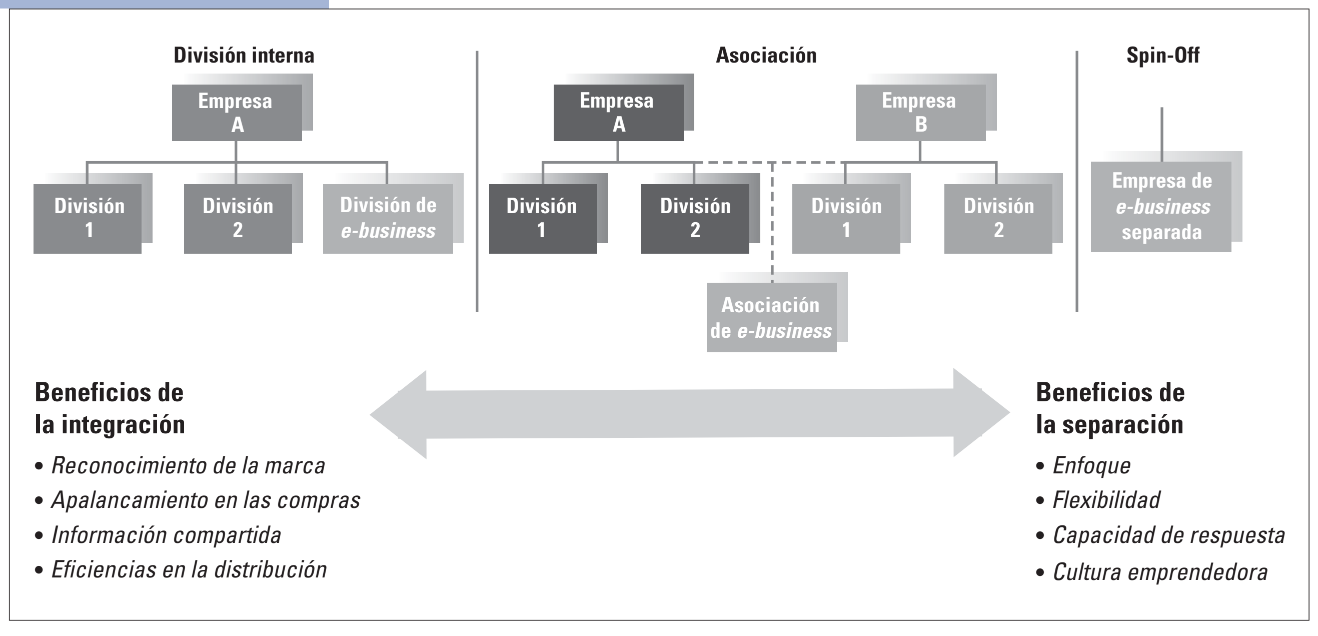
Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

- Utilizar una división de e-business interna para proporcionar una estrecha integración entre la operación en internet y la operación tradicional y apalancar el nombre de la marca, la información del cliente, a los proveedores y la fuerza de la empresa matriz.
- Crear una spin-off si la unidad de e-business necesita una mayor autonomía y flexibilidad para adaptarse a las condiciones rápidamente cambiantes del mercado.
- Pensar en una asociación estratégica como un terreno intermedio, pero recordar que las asociaciones implican una dependencia de otras empresas y requieren que se dedique más tiempo a la administración de las relaciones y a resolver los conflictos potenciales.



FIGURA 8.12
Rango de estrategias para integrar elementos físicos y cibernéticos.



Fuente: Basada en Ranjay Gulati y Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 2000), 107-114.

funciones como marketing, promoción de ventas y compras se pudieran manejar con mayor eficiencia internamente. La autonomía, la flexibilidad y el enfoque de la empresa escindida fueron una ventaja durante la fase del inicio, pero más adelante la organización ganó en eficiencia al llevar de nuevo el negocio electrónico internamente, con una mejor coordinación con otros departamentos.[61]

Sociedad estratégica

Las sociedades ofrecen un terreno intermedio, permitiendo que las organizaciones obtengan algunas de las ventajas y superen algunas de las desventajas de las opciones puramente internas o de spin-off. Por ejemplo, cuando J&R Electronics, una tienda ubicada en Manhattan con un alcance nacional limitado, decidió entrar en línea, los gerentes comprendieron rápidamente que J&R no tenía los recursos necesarios para desarrollar un negocio sólido en línea. La empresa se asoció con Amazon.com para aprovechar las ventajas tanto de la integración como de la separación. Amazon invierte alrededor de 200 millones de dólares al año en tecnología y en contenido del sitio, algo que un pequeño minorista como J&R no podía hacer. El enfoque de la sociedad le proporcionó a J&R el acceso a los millones de clientes de Amazon y permitió que la empresa desarrollara su identidad y su reputación en línea. Los gerentes de J&R concuerdan con el consejo de Drew Sharma, director general de Mindfire Interactive, la agencia de marketing en internet, en que para las pequeñas empresas que deciden operar en línea: "Si usted se puede parar sobre los hombros de los gigantes, ¿por qué no hacerlo?"[62] Las principales desventajas de las sociedades incluyen el tiempo requerido para administrar las relaciones, los conflictos potenciales entre los socios y una posibilidad de que una empresa no cumpla lo prometido o salga del negocio. Por ejemplo, si Amazon.com fracasara, se llevaría consigo el negocio en línea de J&R y perjudicaría la reputación de la empresa con los clientes de internet.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **La mejor forma de que una empresa grande establezca una división en Internet es creando una unidad separada y autónoma, una spin-off, debido a que la unidad tendrá la autonomía y la flexibilidad necesarias para operar a la velocidad de Internet, en vez de verse obstaculizada por las reglas y los procedimientos de la organización mayor.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Cada enfoque para crear una operación de *e-business* tiene ventajas y desventajas. La creación de una empresa escindida autónoma le puede proporcionar a la nueva unidad una mayor autonomía y flexibilidad, pero también puede reducir la eficiencia y requerir costos de inicio más altos. Los gerentes consideran cuidadosamente si deben utilizar una división interna, una spin-off, o una sociedad estratégica, cualquiera de las cuales puede funcionar mejor, dependiendo de las circunstancias de la organización.

IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los gerentes y los teóricos de la organización han estudiado la relación entre la tecnología y el diseño y el funcionamiento de la organización durante más de medio siglo. En años recientes, los avances en la tecnología de la información han tenido un mayor impacto en la mayoría de las organizaciones.[63] Algunas implicaciones específicas de estos avances para el diseño organizacional son organizaciones más pequeñas, estructuras descentralizadas, coordinación interna y externa mejorada y nuevas estructuras de red de la organización.

1. *Organizaciones más pequeñas*. Algunos negocios basados en internet existen casi totalmente en el ciberespacio; no hay una organización formal en términos de un edificio con oficinas, escritorios, etcétera. Una o dos personas pueden mantener el sitio desde sus hogares, o desde un espacio de trabajo arrendado. Incluso en el caso de los negocios tradicionales, la nueva tecnología de la información permite que la organización desempeñe una mayor cantidad de trabajo con menos personas. Los clientes pueden comprar seguros, ropa, herramientas, equipo y prácticamente cualquier otra cosa a través de internet, sin hablar nunca con un agente o un vendedor. Además, los sistemas de planeación de los recursos empresariales y otros sistemas de tecnología de la información se hacen cargo de muchos deberes administrativos dentro de las organizaciones, reduciendo la necesidad de personal de oficina. El Departamento de Transporte de Michigan (MDOT) requería normalmente un ejército de empleados para verificar el trabajo de los contratistas. Los grandes proyectos a menudo requerían hasta 20 inspectores en la ubicación cada día, para hacer seguimiento de los miles de problemas de trabajo. En la actualidad, el MDOT muy rara vez envía a más de un técnico de campo a una ubicación. El empleado registra los datos en una laptop utilizando un software de administración de construcción de carreteras, conectado a las computadoras en las oficinas corporativas. El sistema puede generar de manera automática estimaciones de los pagos y manejar otros procesos administrativos que requerían horas de trabajo.[64] Gracias a TI, las empresas hoy también pueden realizar por outsourcing diversas funciones y, por consiguiente, utilizar menos recursos internos.
2. *Estructuras descentralizadas de la organización*. Aun cuando la filosofía administrativa y la cultura corporativa tienen un impacto considerable sobre la decisión de si se utiliza la TI para descentralizar la información y la autoridad, o para reforzar una estructura de autoridad descentralizada,[65] en la actualidad la mayoría de las organizaciones utiliza la tecnología para fomentar la descentralización. Con la TI, la información que previamente tal vez estaba disponible para los gerentes en el nivel superior en las oficinas corporativas,



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Con un mayor uso de la tecnología de la información, considerar las unidades organizacionales más pequeñas, las estructuras descentralizadas, una coordinación interna mejorada y una mayor colaboración interorganizacional, incluida la posibilidad del outsourcing o de una estructura de red.

ahora se puede compartir rápida y fácilmente a nivel de toda la organización, incluso a grandes distancias geográficas. Los gerentes en diversas divisiones de negocios u oficinas tienen con rapidez la información que necesitan para tomar decisiones importantes, en vez de tener que esperar las decisiones de las oficinas corporativas. Las tecnologías que permiten que las personas se reúnan, coordinen y colaboren en línea facilitan la comunicación y la toma de decisiones entre grupos distribuidos y autónomos de trabajadores, como en los equipos virtuales. Además, la tecnología permite el trabajo a distancia, mediante el cual los trabajadores pueden desempeñar el trabajo que antes se hacía en la oficina desde las computadoras instaladas en sus hogares o en otras ubicaciones remotas. Margaret Hooshmand se mudó a Texas, pero sigue trabajando como asistente ejecutiva de Marthin De Beer, el vicepresidente senior de Cisco, en California. Hosshmand se reporta virtualmente para trabajar, apareciendo cada mañana en una pantalla de plasma de alta definición de 65 pulgadas, frente a De Beer. Contesta de manera satisfactoria sus llamadas, hace arreglos para las juntas y puede ver y escuchar todo lo que está sucediendo en los pasillos de Silicon Valley.[66]

3. *Coordinación horizontal mejorada*. Tal vez uno de los resultados más grandes de la TI es su potencial para mejorar la coordinación y la comunicación dentro de la empresa. Las aplicaciones de la TI pueden conectar a las personas incluso cuando sus oficinas, fábricas o tiendas están dispersas por el mundo. Por ejemplo, IBM hace un uso extenso de los equipos virtuales, cuyos miembros utilizan una amplia variedad de herramientas de TI para comunicarse fácilmente y colaborar. Un equipo conformado por miembros en Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido utilizó el software colaborativo como una sala de juntas virtual para resolver los problemas técnicos de un cliente, resultantes del huracán Katrina, en el transcurso de pocos días.[67] Siemens utiliza una intranet global que conecta a 450 000 empleados en todo el mundo para que compartan el conocimiento y colaboren en los proyectos.[68] Xerox estableció un sistema de administración del conocimiento para conectar a 25 000 representantes del servicio de campo como si estuvieran reunidos en torno a un enfriador de agua. La capacidad de los representantes de servicio para compartir sus "historias de guerra" y sugerencias para reparaciones reduce 50% el tiempo de reparación promedio.[69]
4. *Relaciones interorganizacionales mejoradas*. La TI también puede mejorar la coordinación horizontal y la colaboración con partes externas, como proveedores, clientes y socios. La figura 8.13 muestra las diferencias entre las características de la relación

FIGURA 8.13
Características clave de las relaciones interorganizacionales tradicionales, frente a las emergentes

	Relaciones interorganizacionales tradicionales	Relaciones interorganizacionales emergentes
Proveedores	*Relación a una distancia prudente* *Uso del teléfono y del correo para hacer pedidos, facturar y hacer pagos*	*Relación electrónica interactiva* *Pedidos, facturación y pagos electrónicos*
Clientes	*Comunicación limitada con el fabricante* *Mezcla de respuestas por teléfono, correo, información de texto*	*Acceso directo al fabricante, intercambio de información en tiempo real* *Acceso electrónico a la información del producto, las calificaciones del consumidor y los datos de servicio al cliente*

Fuente: Basado en Charles V. Callahan y Bruce A. Pasternack, "Corporate Strategy in the Digital Age", *Strategy & Business*, tema 15 (segundo trimestre de 1999), 10-14.

interorganizacional tradicional y las características emergentes de las relaciones. Por tradición, las organizaciones tenían una relación a distancia prudente con los proveedores. Sin embargo, como se estudia en el capítulo 5, los proveedores se están convirtiendo en socios más cercanos, conectados electrónicamente con la organización para manejar los pedidos, las facturas y los pagos.

Los estudios han demostrado que las redes de información interorganizacional tienden a incrementar la integración, borran las fronteras organizacionales y crean contingencias estratégicas compartidas entre las empresas.[70] Un buen ejemplo de la colaboración interorganizacional es la alianza PulseNet, patrocinada por los Centers for Disease Control and Prevention (CDC). La red de información de PulseNet utiliza la tecnología de colaboración para ayudar a las agencias estatales y federales de Estados Unidos a anticipar, identificar y prevenir los brotes de enfermedades causadas por alimentos. Mediante una comunicación más frecuente y compartida en tiempo real, han evolucionado valiosas relaciones entre varias agencias. Los laboratorios de salud estatales y los CDC antes tenían un contacto poco frecuente, pero en la actualidad están involucrados en una planeación estratégica conjunta concerniente al proyecto PulseNet.[71]

5. *Estructuras mejoradas de red*. El alto nivel de colaboración interorganizacional necesario en una estructura de organización de red, descrito en el capítulo 3, sería imposible sin el uso de una TI avanzada. En el mundo de los negocios, en ocasiones también se les llama *estructuras modulares* u *organizaciones virtuales*. El outsourcing se ha convertido en una tendencia importante, gracias a la tecnología de computadora que puede vincular a las empresas en un flujo de información ininterrumpido. Por ejemplo, Li & Fung, de Hong Kong, es uno de los principales proveedores de ropa para minoristas como Abercrombie & Fitch, Guess, Ann Taylor, the Limited y Disney, pero la empresa no es propietaria de ninguna fábrica, de máquinas o de telas. Li & Fung se especializa en administrar la información, dependiendo de una red electrónicamente conectada de 7 500 socios en 37 países, que proporcionan la materia prima y ensamblan la ropa. La utilización de una extranet permite que Li & Fung se mantenga comunicado con sus socios en todo el mundo y que mueva los productos con rapidez de las fábricas a los minoristas. También permite que los minoristas hagan seguimiento de los pedidos a medida que avanzan a lo largo de la línea de producción y que hagan cambios y adiciones en el último minuto.[72] Con una estructura de red, la mayoría de las actividades se lleva a cabo por medio del outsourcing, de manera que diferentes empresas desempeñan las diversas funciones que necesita la organización. La rapidez y facilidad de la comunicación electrónica hace que la estructura de red sea una opción viable para las empresas que desean mantener los costos bajos, pero que quieren ampliar sus actividades o su presencia en el mercado.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- En la actualidad, las organizaciones más exitosas son las que aplican la tecnología de la información de la forma más eficaz. Los sistemas de TI han evolucionado en una variedad de aplicaciones para satisfacer las necesidades de información de las organizaciones. Las aplicaciones para las operaciones se destinan a tareas bien definidas en los niveles más bajos de la organización y ayudan a mejorar la eficiencia. Estas aplicaciones incluyen sistemas de procesamiento de operaciones, almacenamiento y minería de datos.

- Los sistemas avanzados basados en la computadora también se utilizan para una mejor toma de decisiones, coordinación y control de la organización. Los sistemas de toma de decisiones incluyen sistemas de administración de la información, sistemas de reporte, sistemas de apoyo de las decisiones y sistemas de información ejecutiva, que por lo general se utilizan en los niveles medio y superior de la organización. Los sistemas de control administrativo incluyen presupuestos y reportes financieros, reportes

estadísticos, periódicos no financieros, sistemas de recompensa y sistemas de control de calidad.

- A nivel del control de la organización, una innovación llamada balanced scorecard proporciona a los gerentes una perspectiva equilibrada de la organización, al integrar las mediciones financieras y los reportes estadísticos tradicionales con un interés por los mercados, los clientes y los empleados. Los gerentes también deben utilizar mapas estratégicos para ver las relaciones de causa y efecto entre esos factores críticos de éxito. A nivel departamental, los gerentes utilizan el control del comportamiento o el control de los resultados. El control del comportamiento implica monitorear de cerca las actividades del empleado, mientras que el control de los resultados mide los resultados y los recompensa. La mayoría de los gerentes utiliza una combinación de control del comportamiento y de los resultados, con un mayor énfasis en este último, pues conduce a un mejor desempeño y a un nivel de motivación más alto.
- En la actualidad todos los diversos sistemas basados en computadora se han empezado a fusionar en un sistema total de TI que añade valor estratégico al permitir una estrecha coordinación a nivel interno y con partes externas. Las intranets, las herramientas Web 2.0, los sistemas de administración del conocimiento y los ERP se utilizan primordialmente para apoyar una mayor coordinación y flexibilidad internas. Los sistemas que apoyan y refuerzan las relaciones externas incluyen las extranets y los sistemas de administración de la cadena de suministro, los sistemas de relaciones con el cliente y los e-business. La empresa integrada utiliza TI avanzada para permitir una estrecha coordinación entre una empresa y sus proveedores, socios y clientes. Para establecer un negocio electrónico, las empresas pueden elegir entre una división interna, una spin-off o una sociedad estratégica. Cada una tiene sus fortalezas y debilidades.
- La TI avanzada está teniendo un impacto significativo sobre el diseño organizacional y algunos expertos sugieren que, a la larga, reemplazará a la jerarquía tradicional como un medio importante de coordinación y control. La tecnología ha permitido la creación de la estructura de las organizaciones de red, en la que una empresa subcontrata la mayoría de sus funciones principales con empresas independientes. Además, la mayoría de otras organizaciones también evoluciona con rapidez hacia una mayor colaboración interorganizacional. Otras implicaciones específicas de la TI avanzada para el diseño organizacional incluyen organizaciones más pequeñas, estructuras de organización descentralizada y una coordinación interna y externa mejoradas.

Conceptos clave

administración de las relaciones con el cliente
administración del conocimiento
almacenamiento de datos
balanced scorecard
benchmarking
blog
capital intelectual
conocimiento explícito
conocimiento tácito
control del comportamiento
control del resultado
creación de redes o networking
creación de redes sociales
e-business
empresa integrada
extranet
inteligencia de negocios
intranet
mapa estratégico
modelo de control de la retroalimentación
planeación de los recursos empresariales
sistema de apoyo a las decisiones
sistema de control administrativo
sistema de información ejecutiva
sistema de información gerencial
sistema de procesamiento de transacciones
sistema de reporte de la información
Six Sigma
tablero ejecutivo
wiki

Preguntas para análisis

1. ¿Cree usted que a la larga la tecnología permitirá que los gerentes en el nivel superior desempeñen su trabajo con muy poca comunicación cara a cara? Explique.
2. ¿Qué tipos de tecnología de la información utiliza usted como estudiante regularmente? ¿Cómo podría ser diferente su vida si esta tecnología no estuviera a su disposición?
3. ¿En qué forma se podría utilizar el sistema de planeación de los recursos empresariales para mejorar la administración de una organización de manufactura?
4. Discuta algunas formas en que una compañía de seguros grande como Allstate, Progressive o State Farm podría utilizar las herramientas de la Web 2.0 como blogs, wikis o las redes sociales. ¿Considera que esas herramientas son más aplicables a una empresa de servicios que a una organización de manufactura? Explique.
5. Describa cómo se podrían utilizar los cuatro componentes del balanced scorecard que se estudian en el capítulo para el control de la retroalimentación dentro de las organizaciones. ¿Cuál de esos componentes es más similar al control del resultado? ¿Al control del comportamiento?
6. Describa su uso del conocimiento explícito cuando investiga y redacta una composición para un examen trimestral. ¿Utiliza el conocimiento tácito en lo concerniente a esta actividad? Explique.
7. ¿Por qué la administración de conocimiento es particularmente importante para una empresa que quiere aprender y cambiar de continuo en vez de operar en un estado estable?
8. ¿Qué es una *empresa integrada*? Describa la forma en que las organizaciones pueden utilizar las extranets para ampliar y mejorar las relaciones horizontales requeridas para la integración de la empresa.
9. ¿Cuáles son algunos aspectos competitivos que podrían conducir a que una empresa adopte un enfoque de sociedad para un negocio electrónico, en vez de establecer una división interna en internet? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada enfoque?
10. ¿Por qué la aplicación de la TI avanzada conduce a menudo a una mayor descentralización? ¿Se podría utilizar también para una mayor centralización en algunas organizaciones? Explique.

Cuaderno de trabajo del capítulo 8: Ejercicio de balanced scorecard

Lea las medidas y los objetivos que se presentan a continuación para una empresa comercial y una organización de cuidado de la salud. Marque cada objetivo/medida en la columna correcta del balanced scorecard. Si cree que un objetivo/medida tiene cabida en dos categorías del balanced scorecard, escriba los números 1 y 2 para su primera preferencia contra la segunda.

	Financiero	Clientes	Procesos de negocio	Aprendizaje y crecimiento
Empresa comercial				
Rendimiento sobre el capital empleado (ROCE)	______	______	______	______
Crear un foro de recreación para los empleados para diciembre de 2016	______	______	______	______
Desarrollar nuevos productos en un periodo de ocho meses	______	______	______	______
Proporcionar un programa de capacitación para el líder del equipo para julio de 2014	______	______	______	______
Lograr 98% de satisfacción del cliente para diciembre de 2016	______	______	______	______
Número de quejas mensuales de los clientes	______	______	______	______
Reducir 10% el costo por unidad vendida	______	______	______	______
Incrementar 15% la retención del cliente	______	______	______	______
Mejorar 20% la puntuación de satisfacción del empleado	______	______	______	______
Ser líder del mercado en la rapidez de la entrega para 2015	______	______	______	______
El costo más bajo en la industria para 2016	______	______	______	______
Mejorar las utilidades 12% durante el próximo año	______	______	______	______
Exactitud en el pronóstico del presupuesto	______	______	______	______
Introducir tres nuevos productos para diciembre de 2015	______	______	______	______
Porcentaje completado de capacitación de empleados	______	______	______	______
Número de líderes preparados para una promoción (o ascenso)	______	______	______	______

(continúa)

	Financiero	Clientes	Procesos de negocio	Aprendizaje y crecimiento
Plan de sucesión completado	______	______	______	______
Porcentaje de empleados de medio tiempo	______	______	______	______
El crecimiento de las ventas se debe incrementar 1% mensualmente	______	______	______	______
Número de quejas de los empleados	______	______	______	______
Puntuación del compromiso de los empleados	______	______	______	______
Número de liquidaciones de empleados	______	______	______	______
Tiempo para la implementación de la política	______	______	______	______
Índice de entregas a tiempo al distribuidor	______	______	______	______
Ingresos anuales totales	______	______	______	______
Costo del consumo de servicios públicos	______	______	______	______
Reclamaciones de compensación de los trabajadores	______	______	______	______
EBITDA	______	______	______	______
Organización del cuidado de la salud				
Objetivos de recabar fondos	______	______	______	______
Satisfacción del paciente	______	______	______	______
Citas aceptadas a tiempo	______	______	______	______
Porcentaje de pacientes devueltos a su plena recuperación	______	______	______	______
Número de pacientes que desean servicio	______	______	______	______
Porcentaje del personal de apoyo de la clínica	______	______	______	______
Satisfacción de las enfermeras	______	______	______	______
Duración del empleo del médico	______	______	______	______
Satisfacción del paciente con la programación	______	______	______	______
Satisfacción con el tiempo de espera	______	______	______	______
Percepción del paciente acerca de la calidad	______	______	______	______
Costo del cuidado del paciente	______	______	______	______
Rentabilidad	______	______	______	______
Cumplimiento del personal con las regulaciones de privacidad	______	______	______	______
Índice de camas ocupadas	______	______	______	______
Caídas por cada 100 pacientes	______	______	______	______
Porcentaje de enfermeras graduadas de maestría	______	______	______	______
Rapidez de las admisiones y el alta de los pacientes	______	______	______	______
Educación sobre cuidado del paciente para los miembros de la familia	______	______	______	______
Calidad de control del dolor	______	______	______	______
Porcentaje de medicamentos administrados con precisión	______	______	______	______
Índice de rotación de las enfermeras	______	______	______	______
Índice de escasez de enfermeras	______	______	______	______
Índice de terminación de los servicios prescritos	______	______	______	______
Costos laborales totales	______	______	______	______
Márgenes de operación	______	______	______	______
Cantidad de cuidado de beneficencia	______	______	______	______
Costo no pagado de programas públicos	______	______	______	______
Efectividad del programa de no fumar	______	______	______	______
Resultados de la auditoría de reembolsos de cuidados médicos	______	______	______	______
Índice de terminación de la educación	______	______	______	______

Caso para análisis: Century Medical*

Sam Nolan hizo *clic* con el mouse para jugar una ronda más de solitario en la computadora en su oficina. Había dedicado a eso más de una hora y hacía largo tiempo que su esposa había renunciado a tratar de persuadirlo para ir al cine o pasar una noche especial de sábado en la ciudad. El juego aturdía la mente de Sam y parecía ser lo único que lo calmaba lo suficiente para dejar de pensar en el trabajo y en la forma en que su trabajo parecía empeorar cada día.

Nolan era un funcionario en Century Medical, una importante compañía de productos médicos ubicada en Connecticut. Se había unido a la empresa hacía cuatro años y desde esa época Century había logrado grandes progresos en la integración de la tecnología en sus sistemas y procesos. Nolan ya había guiado los proyectos para diseñar y crear dos sistemas altamente exitosos para Century. Uno de ellos era un sistema de administración de beneficios para el departamento de recursos humanos de la empresa. El otro era un complejo sistema de compras basado en la web, que modernizaba el proceso de compra de suministros y bienes de capital. Aun cuando el sistema había funcionado desde hacía algunos meses, las proyecciones más modestas eran que le ahorraría anualmente a Century casi 2 millones de dólares.

Antes de eso, los gerentes de compras de Century estaban abrumados por el papeleo. El proceso de compra se iniciaba cuando un empleado llenaba una forma de solicitud de materiales. Después la forma recorría varias oficinas para su aprobación y obtener las firmas necesarias antes de que finalmente se convirtiera en una orden de compra. El nuevo sistema basado en la web permitía que los empleados llenaran formas de solicitud electrónicas que automáticamente se enviaban por correo electrónico a cualquier persona cuya aprobación era necesaria. El tiempo de procesamiento de las formas de solicitud se redujo de semanas a días o incluso horas. Una vez que se contaba con todas las autorizaciones, el sistema le enviaba automáticamente una orden de compra al proveedor apropiado. Además, debido a que el nuevo sistema había reducido de manera considerable el tiempo que los gerentes de compras dedicaban al papeleo, ahora disponían de más tiempo para trabajar en colaboración con los grupos de interés clave con el fin de seleccionar a los mejores proveedores y negociar mejores tratos.

Nolan pensó hastiado en todas las horas que había dedicado a generar confianza entre las personas en toda la empresa y a mostrarles la forma en que la tecnología no sólo ahorraría tiempo y dinero, sino que también apoyaría el trabajo en equipo y le daría a cada quien un mayor control sobre sus propios puestos. Sonrió brevemente al recordar a Ethel Moore, de 61 años de edad, una empleada de recursos humanos que había trabajado largo tiempo allí. Se había sentido aterrorizada la primera vez que Nolan le mostró la intranet de la empresa, pero ahora era una de sus principales defensoras. De hecho, había sido Ethel la primera en abordarlo con una idea acerca de un sistema de anunciar ofertas de trabajo con base en la web. Los dos habían formado un equipo y desarrollaron una idea para enlazar a los gerentes de Century, a los reclutadores internos y a los aspirantes al puesto utilizando un software de inteligencia artificial, además de un sistema integrado basado en la web. Cuando Nolan le había presentado esa idea a su jefa, Sandra Ivey, vicepresidenta ejecutiva, ella lo había apoyado con entusiasmo y, en el transcurso de pocas semanas, el equipo tenía la autorización para seguir adelante con el proyecto.

Pero todo empezó a cambiar cuando Ivey renunció a su puesto seis meses después, para aceptar un atractivo trabajo en Nueva York. Tom Carr, el sucesor de Ivey, parecía tener muy poco interés en el proyecto. Durante su primera junta, Carr se refirió abiertamente al proyecto como una pérdida de tiempo y dinero. De inmediato desaprobó varias nuevas características sugeridas por los reclutadores internos de la empresa, aun cuando los miembros del equipo del proyecto argumentaban que podrían duplicar la contratación interna y ahorrar millones en costos de capacitación. "Sólo apéguense al plan original y pónganlo en práctica. De cualquier forma, todo esto se debe manejar personalmente", replicó Carr. "No pueden aprender de una computadora más de lo que pueden aprender hablando con personas reales y, en cuanto al reclutamiento interno, no debe ser tan difícil hablar con las personas si ya están trabajando aquí en la empresa". Carr parecía no tener la menor comprensión de cómo y por qué se estaba utilizando la tecnología. Se sintió irritado cuando Ethel Moore se refirió al sistema como "basado en la web". Se jactó de que él nunca había visitado el sitio intranet de Century y sugirió que "esa moda de Internet" desaparecería a la postre. Ni siquiera el entusiasmo de Ethel logró convencerlo. Ella trató de mostrarle algunos de los recursos disponibles en la red para el departamento de recursos humanos y de explicarle en qué forma eso beneficiaría al departamento y a la empresa, pero él la ignoró. "La tecnología es para esas personas en el departamento de TI. Mi trabajo es tratar con personas y el de ustedes también debería serlo." Ethel se sintió abrumada y Nolan comprendió que tratar de persuadir a Carr del punto de vista del equipo sería como golpearse la cabeza contra una pared de ladrillo. Casi al final de la junta, Carr incluso sugirió bromeando que el equipo del proyecto simplemente debería comprar un par de archiveros y ahorrarles a todos tiempo y dinero.

Justo cuando el equipo empezó a pensar que las cosas no podrían empeorar, Carr dejó caer otra bomba. No les permitirían recabar información de los usuarios del nuevo sistema. Nolan temía que sin la entrada de los usuarios potenciales, el sistema no podría satisfacer sus necesidades, o incluso que los usuarios boicotearan el sistema debido a que no les habían permitido participar. Sin duda, eso haría aparecer una amplia sonrisa de "se lo dije" en el rostro de Carr.

Nolan suspiró y se acomodó en su silla. El proyecto había empezado a parecer una broma. El vibrante e innovador departamento de recursos humanos que su equipo había imaginado ahora no parecía nada más que un sueño fantástico. Pero a pesar de su frustración, un nuevo pensamiento se adentró en

la mente de Nolan: "¿Carr es simplemente obstinado y de mentalidad estrecha, o tiene razón al decir que recursos humanos es un negocio de personas y que no necesita un sistema de alta tecnología para postear temas del trabajo?"

Basado en Carol Hildebrand, "New Boss Blues", *CIO Enterprise*, Sección 2 (15 de noviembre de 1998), 53-58; y Megan Santosus, "Advanced Micro Devices' Web-Based Purchasing System", *CIO*, Sección 1 (15 de mayo de 1998), 84.

Caso para análisis: Producto X*

Hace varios años, la alta gerencia de una corporación de miles de millones de dólares decidió que el Producto X era un fracaso y que debería desaparecer. Las pérdidas involucradas eran superiores a 100 millones de dólares. Por lo menos cinco personas sabían que el Producto X era un fracaso seis años antes de que se tomara la decisión de dejar de fabricarlo. Tres de esas personas eran gerentes de la planta que vivían diariamente con los problemas de producción. Los otros dos eran funcionarios de marketing, que comprendían que los problemas de manufactura no se podían resolver sin incurrir en gastos que incrementarían el precio del producto hasta el punto en que ya no sería competitivo en el mercado.

Hay varias razones por las cuales esta información no llegó antes hasta el nivel superior. Al principio, los subordinados creían que con un trabajo excepcionalmente arduo podrían convertir los errores en éxitos. Pero cuanto más se esforzaban, más comprendían el enorme error original. La siguiente tarea era comunicar la mala noticia al nivel superior, de manera que les prestaran atención. Sabían que en su empresa las malas noticias no eran bien recibidas en los niveles superiores si no iban acompañadas de sugerencias para una posible acción. También sabían que la alta gerencia describía en forma entusiasta al Producto X como un nuevo líder en su terreno. Por consiguiente, pasaron mucho tiempo redactando memorandos que comunicaran las realidades sin molestar a la alta gerencia.

La gerencia media leía los memorandos y los encontraba demasiado francos y directos. Debido a que habían realizado los estudios de producción y marketing que resultaron en la decisión de fabricar el Producto X, los memorandos de la gerencia en el nivel inferior cuestionaba la validez de sus análisis. Querían tiempo para comprobar realmente esas sombrías predicciones y, si eran exactas, diseñar estrategias correctivas alternas. Si la información pesimista se iba a enviar a los niveles superiores, la gerencia media quería que fuera acompañada de alternativas optimistas para una acción. De allí la demora adicional.

Una vez que la gerencia media estuvo convencida de que las sombrías predicciones eran válidas, empezaron a enviar parte de las malas noticias al nivel superior, pero en dosis cuidadosamente medidas. Manejaron con cautela los comunicados para asegurarse de estar protegidos si la alta gerencia se disgustaba. La táctica que emplearon fue recortar drásticamente los memorandos y resumir los hallazgos. Argumentaron que los recortes eran necesarios debido a que la alta gerencia siempre se estaba quejando de recibir largos documentos; de hecho, algunos altos directivos habían hecho saber que los memorandos buenos eran los de una página o menos. El resultado fue que la alta gerencia recibió información fragmentada que le restaba importancia a la intensidad del problema (no al problema mismo) y exageraba el grado de control del problema por parte de la gerencia media y los técnicos.

Por consiguiente, la alta gerencia siguió hablando con entusiasmo acerca del producto, en parte para asegurarse de que obtendría el respaldo financiero necesario dentro de la misma empresa. La gerencia en el nivel inferior se empezó a sentir confundida y, a la larga, deprimida, porque nadie podía comprender ese continuo apoyo de la alta gerencia, ni por qué se mandaron hacer estudios para evaluar las dificultades de producción y marketing que ya se habían identificado. Su reacción fue reducir la frecuencia de sus memorandos y la intensidad de su alarma, mientras que simultáneamente dejaban la responsabilidad de enfrentarse al problema en manos de las personas de la gerencia media. Cuando los capataces y empleados preguntaron a los gerentes de la planta local qué estaba sucediendo, la única respuesta que dieron fue que la empresa estaba estudiando la situación y que continuaba con su apoyo. Esta información desconcertó a los capataces y los condujo a reducir su propia preocupación.

*Extracto de C. Argyris y D. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Argyris/Schon, *Organizational Learning*, © 1978, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusetts. Páginas 1-2, Reimpreso con autorización. Este caso apareció en Gareth Morgan, *Creative Organization Theory* (1989), Sage Publications.

Notas

1. Leigh Buchanan, "Working Wonders on the Web", *Inc. Magazine* (noviembre de 2003), 76-84, 104.
2. James Cox, "Changes at Olive Garden Have Chain Living 'La Dolce Vita'", *USA Today* (18 de diciembre de 2000), B1; Bernard Wysocki Jr., "Hospitals Cut ER Waits", *The Wall Street Journal* (3 de Julio de 2002), D1, D3.
3. Raymond F. Zammuto, Terri L. Griffith, Ann Majchrzak, Deborah J. Dougherty y Samer Faraj, "Information Technology and the Changing Fabric of Organization", *Organization Science* 18, núm. 5 (septiembre-octubre de 2007), 749-762.
4. Michael Fitzgerald, "A Drive-Through Lane to the Next Time Zone", *The New York Times* (18 de julio de 2004), Sección 3, 3.
5. Erik Berkman, "How to Stay Ahead of the Curve", *CIO* (1 de febrero de 2002), 72-80; y Heather Harreld, "Pick-Up Artists", *CIO* (1 de noviembre de 2000), 148-154.
6. "Business Intelligence", sección publicitaria especial, *Business 2.0* (febrero de 2003), S1-S4; y Alice Dragoon, "Business Intelligence Gets Smart", CIO (15 de septiembre de 2003), 84-91.
7. Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine", *Harvard Business Review* (mayo de 2003), 109-113); Joe Ashbrook Nickell, "Welcome to Harrah's", *Business 2.0* (abril de 2002), 48-54; y Meridith Levinson, "Harrah's Knows What You Did Last Night", *Darwin Magazine* (mayo de 2001), 61-68.
8. Megan Santosus, "Motorola's Semiconductor Products Sector's EIS", columna de Working Smart, *CIO*, Sección 1 (15 de noviembre de 1998), 84.
9. Constance L. Hays, "What They Know About You; Wal-Mart – An Obsessive Monitor of Customer Behavior", *The New York Times* (14 de noviembre de 2004), Sección 3, 1.
10. Andy Neely y Mohammed Al Najjar, "Management Learning, Not Management Control: The True Role of Performance Measurement", *California Management Review* 48, núm. 3 (primavera de 2006), 105.
11. Robert Simons, "Strategic Organizations and Top Management Attention to Control Systems", *Strategic Management Journal* 12 (1991), 49-62.
12. Richard L. Daft y Norman B. Macintosh, "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation", *Journal of Management* 10 (1984), 43-66
13. Susannah Patton, "Web Metrics That Matter", *CIO* (14 de noviembre de 2002), 84-88; y Ramin Jaleshgari, "The End of the Hit Parade", *CIO* (14 de mayo de 2000), 183-190.
14. Adam Lashinsky, "Meg and the Machine", *Fortune* (1 de septiembre de 2003), 68-78.
15. Reportado en Spencer E. Ante, "Giving the Boss the Big Picture", *Business Week* (13 de febrero de 2006), 48-51.
16. Ante, "Giving the Boss the Big Picture"; Doug Bartholomew, "Gauging Success", *CFO-IT* (verano de 2005), 17-19; y Russ Banham, "Seeing the Big Picture: New Data Tools Are Enabling CEOs to Get a Better Handle on Performance Across Their Organizations", *Chief Executive* (noviembre de 2003), 46.
17. Kevin Ferguson, "Mission Control", *Inc. Magazine* (noviembre de 2003), 27-28; y Banham, "Seeing the Big Picture".
18. Carol Hymowitz, "Dashboard Technology: Is It a Helping Hand or a New Big Brother?", *The Wall Street Journal* (26 de septiembre de 2005), B1; Christopher Koch, "How Verizon Flies by Wire", *CIO* (1 de noviembre de 2004), 94-96.
19. Howard Rothman, "You Need Not Be Big to Benchmark" *Nation's Business* (diciembre de 1992), 64-65.
20. Tom Rancour y Mike McCracken, "Applying 6 Sigma Methods for Breakthrough Safety Performance", *Professional Safety* 45, núm. 10 (octubre de 2000), 29-32; y Lee Clifford, "Why You Can Safely Ignore Six Sigma", *Fortune* (22 de enero de 2001), 140.
21. Michael Hammer y Jeff Goding, "Putting Six Sigma in Perspective", *Quality* (octubre de 2001), 58-62; y Michael Hammer, "Process Management and the Future of Six Sigma", *Sloan Management Review* (invierno de 2002), 26-32.
22. Michael Arndt, "Quality Isn't Just for Widgets", *BusinessWeek* (22 de julio de 2002), 72-73.
23. Daft y Macintosh, "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation"; Scott S. Cowen y J. Kendall Middaugh III, "Matching an Organizations's Planning and Control Systems to Its Environment", *Journal of General Management* 16 (1990), 69-84.
24. "On Balance", una entrevista de CFO con Robert Kaplan y David Norton, *CFO* (febrero de 2001), 73-78; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad y James E. Williamson, "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Accounting* 79, núm. 2 (agosto de 1997), 21-27; y Robert Kaplan y David Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992), 71-79.
25. Basado en Kaplan y Norton, "The Balanced Scorecard"; Chow, Haddad y Williamson, "Applying the Balanced Scorecard"; y Cathy Lazere, "All Together Now", *CFO* (febrero de 1998), 28-36.
26. Nils-Göran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy y Sofie Roy, "Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards", *Ivey Business Journal* (mayo-junio de 2004), 1-7.
27. Geary A. Rummler y Kimberly Morrill, "The Results Chain", *TD* (febrero de 2005), 27-35; y John C. Crotts, Duncan R. Dickson y Robert C. Ford, "Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence", *Academy of Management Executive* 19, núm. 3 (agosto de 2005), 54-68.
28. Este análisis se basa en Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Mastering the Management System", *Harvard Business Review* (enero de 2008), 63-77; y Robert S. Kaplan y David P. Norton. "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 2000), 167-176.
29. Este análisis del control del comportamiento frente al control del resultado se basa en Erin Anderson y Vincent Onyemah, "How Right Should the Customer Be? *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2006), 59-67.

30. Pui-Wing Tam, Erin White, Nick Wingfield y Kris Maher, "Snooping E-Mail by Software Is Now a Workplace Norm", *The Wall Street Journal* (9 de marzo de 2005), B1; Jennifer S. Lee, "Tracking Sales and the Cashiers", *The New York Times* (11 de julio de 2001), C1, C6; Kris Maher, "AT Verizon Call Center, Stress Is Seldom on Hold", *The Wall Street Journal* (16 de enero de 2001), B1, B12; Anna Wilde Matthews, "New Gadgets Track Truckers' Every Move", *The Wall Street Journal* (14 de julio de 1997), B1, B10.
31. Bill Ward, "Power to the People: Thanks to a Revolutionary Program Called ROWE, Best Buy Employees Can Lead Lives–Professional and Personal–On Their Own Terms", *Star Tribune* (1 de junio de 2008), E1; Michelle Conlin, "Smashing the Clock", *Business Week* (11 de diciembre de 2006), 60 y siguientes; y Jyoti Thottam, "Reworking Work", *Time* (25 de julio de 2005), 50-55.
32. Conlin, "Smashing the Clock".
33. Melanie Warner, "Under the Knife", *Business 2.0* (enero-febrero de 2004), 84-89.
34. Wayne Kawamoto, "Click Here for Efficiency", *BusinessWeek Enterprise* (7 de diciembre de 1998), Ent. 12-Ent. 14.
35. "Building the Web 2.0 Enterprise": McKinsey Global Survey Results", *The McKinsey Quarterly* (julio de 2008) *http://www.mckinseyquarterly.com*.
36. Cindy Waxer, "Workers of the World–Collaborate", *FSB* (abril de 2005), 57-58.
37. Basado en Anya Kamenetz, "The Network Unbound", *Fast Company* (junio de 2006), 68-73.
38. Brad Stone, "Facebook Goes Off the Campus", *The New York Times* (25 de mayo de 2007), C1; y Heather Green, "The Water Cooler Is Now on the Web", *BusinessWeek* (1 de octubre de 2007), 78.
39. "Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results".
40. Basado en Andrew Mayo, "Memory Bankers", *People Management* (22 de enero de 1998), 34-38; William Miller, "Building the Ultimate Resource", *Management Review* (enero de 1999), 42-45; y Todd Datz, "How to Speak Geek", *CIO Enterprise*, Sección 2 (15 de abril de 1999), 46-52.
41. El análisis del conocimiento explícito frente al conocimiento tácito se basa en Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Nueva York: Oxford University Press, 1995), 8-9; Robert M. Grant, "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal* 17 (invierno de 1996), 109-122; y Martin Schulz, "The Uncertain Relevance of Newness; Organizational Learning and Knowledge Flows", *Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (2001), 661-681.
42. C. Jackson Grayson, Jr. y Carla S. O'Dell, "Mining Your Hidden Resources", *Across the Board* (abril de 1998), 23-28.
43. Basado en Morten T. Hansen, Nitin Nohria y Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business* Review (marzo-abril de 1999), 106-116.
44. Kelly K. Spors, "Getting Workers to Share Their Know-How with Peers", *The Wall Street Journal* (3 de abril de 2008), B6.
45. Derek Slater, "What Is ERP?" *CIO Enterprise*, Sección 2 (15 de mayo de 1999), 86; y Jeffrey Zygmont, "The Ties That Bind", *Inc. Tech* núm. 3 (1998)), 70-84.
46. Vincent A. Mabert, Ashok Soni y M. A. Venkataramanan, "Enterprise Resourse Planning: Common Myths versus Evolving Reality", *Business Horizons* (mayo- junio de 2001), 69-76.
47. Slater, "What Is ERP?".
48. Zammuto y otros, "Information Technology and the Changing Fabric of Organization".
49. Steven A. Melnyk y David R. Denzler, *Operations Management: A Value-Driven Approach* (Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, 1996), 613.
50. Jim Turcotte, Bob Silveri y Tom Jobson, "Are You Ready for the E-Supply Chain?" *APICS-The Performance Advantage* (agosto de 1998), 56-59.
51. Sandra Swanson, "Get Together", *Information Week* (1 de julio de 2002), 47-48.
52. Bill Richards, "Superplant" *eCompany* (noviembre de 2000), 182-196.
53. Brian Caulfield, "Facing Up to CRM", *Business 2.0* (agosto-septiembre de 2001), 149-150; y "Customer Relationship Management: The Good, The Bad, The Future", sección especial de anuncios, *Business Week* (28 de abril de 2003), 53-64.
54. "Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results."
55. Merissa Marr, "Updated Disney.com Offers Networking for Kids; Web Site's Strategic Revamp Encourages More Interaction–But Parents Will Be in Charge", *The Wall Street Journal* (2 de enero de 2007), B1.
56. Fortune 500 Business Blogging Wiki, *http://www.socialtext.net/bizblogs/index.cgi*, accesado el 20 de octubre de 2008.
57. Entrevista con Jonathan Schwartz, por Oliver Ryan, "Blogger in Chief", *Fortune* (13 de noviembre de 2006), 51.
58. Christopher Barnatt, "Embracing E-Business", *Journal of General Management* 30, núm. 1 (otoño de 2004), 79-96.
59. Este análisis se basa en Ranjay Gulati y Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 2000), 107-114.
60. Bob Tedeschi, "Retailer's Shortcut from Desktop to Store", *The New York Times* (24 de septiembre de 2007), C6; Marr, "Updated Disney.com Offers Networking for Kids"; John Heilemann, "All the News That's Fit for Bits", *Business 2.0* (septiembre de 2006), 40-43.
61. George Westerman, F. Warren McFarlan y Marco Iansiti, "Organization Design and Effectiveness Over the Innovation Life Cycle", *Organization Science* 17, núm. 2 (marzo-abril de 2006), 230-238.
62. Andrew Blackman, "A Strong Net Game", *The Wall Street Journal* (25 de octubre de 2004), R1, R11.
63. Zammuto y otros, "Information Technology and the Changing Fabric of Organization".
64. Stephanie Overby, "Paving Over Paperwork", *CIO* (1 de febrero de 2002), 82-86.
65. Siobhan O'Mahony y Stephen R. Barley, "Do Digital Telecommunications Affect Work and Organization? The State of Our Knowledge", *Research in Organizational Behavior* 21 (1999), 125-161.
66. Robert D. Hof, "The End of Work As You Know It" (The Future of Work: Technology on the March section), *BusinessWeek* (20 de agosto de 2007), 80-83.

67. "Big and No Longer Blue", *The Economist* (21-27 de enero de 2006), *http://www.economist.com*.
68. "Mandate 2003: Be Agile and Efficient", *Microsoft Executive Circle* (primavera de 2003), 46-48.
69. Jenny C. McCune, "Thirst for Knowledge", *Management Review* (abril de 1999), 10-12.
70. O'Mahony y Barley, "Do Digital Telecommunications Affect Work and Organizations?"
71. Michael A. Fontaine, Salvatore Parise y David Miller, "Collaborative Environments: An Effective Tool for Transforming Business Processes", *Ivey Business Journal* (mayo-junio de 2004).
72. Joanne Lee-Young y Megan Barnett, "Furiously Fast Fashions", *The Industry Standard* (11 de junio de 2001), 72-79.

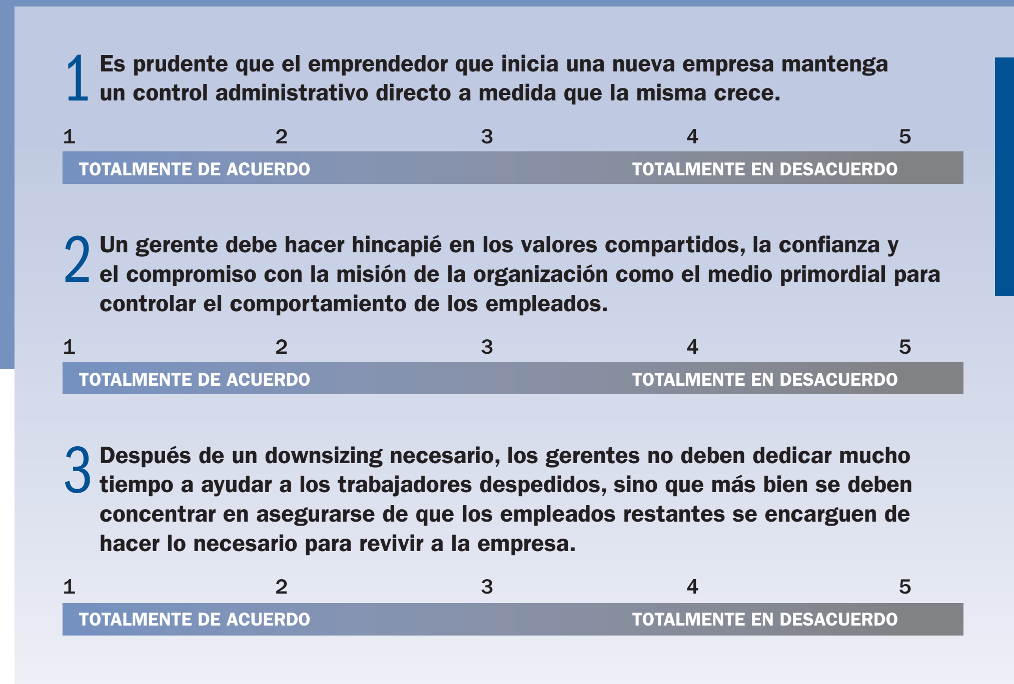
Capítulo 9

Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización



xyno lorenzen

Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las afirmaciones siguientes:



1 **Es prudente que el emprendedor que inicia una nueva empresa mantenga un control administrativo directo a medida que la misma crece.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **Un gerente debe hacer hincapié en los valores compartidos, la confianza y el compromiso con la misión de la organización como el medio primordial para controlar el comportamiento de los empleados.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **Después de un downsizing necesario, los gerentes no deben dedicar mucho tiempo a ayudar a los trabajadores despedidos, sino que más bien se deben concentrar en asegurarse de que los empleados restantes se encarguen de hacer lo necesario para revivir a la empresa.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

En el mundo de la publicidad, Crispin Porter & Bogusky es una especie de disidente. Los inusuales anuncios y las técnicas innovadoras de la agencia han tenido éxito en un entorno en que los consumidores están considerando a los medios y viendo la publicidad en nuevas formas. Pero los gerentes de Crispin en la actualidad se enfrentan a un reto: cómo asegurarse de que la brillante agencia siga siendo un éxito a medida que se enfrenta a un rápido crecimiento y a grandes cuentas internacionales. Saben que muchos inicios creativos han tenido tropiezos, han fracasado o bien los han devorado las empresas más grandes a medida que tratan de hacer la transición para convertirse en titanes de la industria de la publicidad.[1] A medida que las organizaciones como Crispin Porter & Bogusky crecen y se vuelven más complejas, necesitan sistemas y procedimientos más sofisticados para guiar y controlar a la organización. Numerosos empresarios tienen problemas para sacar adelante a sus empresas durante la difícil etapa del crecimiento. Además, la adición de sistemas y procedimientos más complejos también puede causar problemas de ineficiencia, rigidez y un tiempo de respuesta lento, lo que significa que para adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente o del comprador la empresa pasa por momentos difíciles.

Cada organización, desde los restaurantes de propiedad local y los talleres de reparación de carrocerías de automóviles, hasta las grandes empresas internacionales como Coca-Cola y las agencias encargadas de la ejecución de la ley como la CIA y la Interpol, luchan con preguntas acerca del tamaño organizacional, la burocracia y el control. Durante el siglo XX, las grandes corporaciones se han propagado y la burocracia se ha convertido en un tema de estudio importante en la teoría de la organización.[2] La mayoría de las grandes organizaciones tiene características burocráticas, que pueden ser muy efectivas. Estas organizaciones nos proporcionan abundantes bienes y servicios y logran hazañas sorprendentes, como exploraciones a Marte, entrega de paquetería de la noche a la mañana en cualquier ubicación del mundo, la programación y coordinación de miles de vuelos diarios de las aerolíneas, que son un testimonio de su efectividad. Por otra parte, también se acusa a la burocracia de muchos pecados, como ineficiencia, rigidez y un trabajo rutinario degradante que enemista a los empleados y a los clientes a quienes trata de atender una organización.

Propósito de este capítulo

En este capítulo exploramos el aspecto de las grandes organizaciones frente a las pequeñas y la forma en que el tamaño se relaciona con la estructura y el control. El tamaño organizacional es una variable contextual que influye en el diseño y el funcionamiento organizacional como lo hacen las variables contextuales, llámese tecnología, entorno, metas, que discutimos en los capítulos anteriores. En la primera sección, estudiamos las ventajas del tamaño grande frente al pequeño. Después exploramos lo que se llama el ciclo de vida de una organización y las características estructurales en cada etapa. Más adelante examinamos la necesidad histórica de la burocracia como un medio para controlar a las grandes organizaciones y comparamos el control burocrático con varias otras estrategias de control. Por último, el capítulo estudia las causas del declive organizacional y algunos métodos para abordar el downsizing. Al final del capítulo, usted debe reconocer cuándo el control burocrático puede hacer que una organización sea efectiva y cuándo son más apropiados otros tipos de control.

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN: ¿MÁS GRANDE ES MEJOR?

La pregunta de grande frente a pequeño se inicia con la noción del crecimiento y las razones por las que tantas organizaciones experimentan la necesidad de ser más grandes.

Presiones para crecer

¿Ha soñado usted alguna vez en iniciar una pequeña empresa? Muchas personas sueñan con eso y los inicios empresariales son el elemento vital de la economía. Sin embargo, la esperanza de prácticamente todo emprendedor es ver que su propia empresa crezca con rapidez y llege a ser más grande, incluso que aparecezca en la lista de *Fortune* 500.[3] En ocasiones, esta meta es más urgente que fabricar los mejores productos o mostrar las mayores utilidades. Sin embargo, en algunas empresas prósperas los gerentes se han resistido a las presiones para un crecimiento interminable y en vez de eso se han enfocado en diferentes metas, como se estudia en la sección "BookMark" de este capítulo.

Las recientes adversidades económicas y los despidos en muchas empresas grandes han estimulado a los emprendedores prometedores a correr el riesgo de iniciar su propia empresa o actuar solos en una propiedad exclusiva. Sin embargo, a pesar de la proliferación de nuevas organizaciones pequeñas, los gigantes como Procter & Gamble, General Electric, Toyota y Wal-Mart han seguido creciendo. Por ejemplo, la base de empleados de Wal-Mart es casi tan grande como la población de la ciudad de Houston, Texas. La extensión combinada en metros cuadrados de las tiendas minoristas de Home Depot es casi igual a la de 92 564 hogares estadounidenses promedio. El cable de fibra óptica de Verizon para su red en internet le daría la vuelta al mundo 18 veces.[4]

Las empresas en todas las industrias, desde la minorista hasta la aeroespacial y de medios, se esfuerzan por crecer con el fin de adquirir el tamaño y los recursos necesarios para competir a escala global, invertir en nuevas tecnologías y controlar los canales de distribución y garantizar su acceso a los mercados.[5] Existen otras presiones para que las organizaciones crezcan. Muchos ejecutivos han encontrado que las empresas deben crecer para seguir siendo económicamente saludables. Dejar de crecer significa estancarse. Ser estable significa que tal vez no será posible satisfacer a cabalidad las demandas de los clientes o que la competencia incrementará su participación de mercado a costa de su empresa. En Wal-Mart, los gerentes han prometido continuar con un énfasis en el crecimiento, aun cuando eso signifique una disminución en el rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Tienen arraigada la idea de que dejar de crecer significa estancarse y morir. Como lo expresó Tom Schoewe, vicepresidente de finanzas, "incluso si el ROI pudiera disminuir un poco y pudiéramos crecer con mayor rapidez, para mí eso estaría bien".[6]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Decidir si una organización debe actuar como una empresa grande o pequeña. Según el grado al que las economías de escala, el alcance global y la complejidad sean importantes, introducir una mayor burocratización a medida que se incrementa el tamaño de la organización. Según sea necesario, añadir reglas y regulaciones, una documentación por escrito, especialización del trabajo, competencia técnica en la contratación y la promoción y descentralización.



BookMark 9.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)



Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big
De Bo Burlingham

La mentalidad convencional de los negocios es eqiparar el crecimiento con el éxito. Pero Bo Burlingham, un editor independiente de la revista *Inc.*, nos recuerda que hay una clase diferente de excelentes empresas que se enfocan no en ser más grandes, sino en ser mejores. Las llama *pequeñas gigantes*. En su libro ya mencionado, Burlingham estudia 14 pequeñas empresas que son admiradas en sus industrias y que son reconocidas por sus logros y en las que los gerentes han tomado una decisión consciente de no ampliarse de forma significativa, cotizar en la Bolsa o convertirse en parte de una empresa más grande.

¿QUÉ DISTINGUE A LAS PEQUEÑAS GIGANTES?

Las empresas que Burlingham perfila provienen de una gran variedad de industrias y varían considerablemente en términos del número de empleados, estructura corporativa, enfoque administrativo y etapa en el ciclo de vida. ¿Qué los hace similares? Burlingham describe siete características compartidas que les dan a esas empresas una calidad casi mágica. Las siguientes son tres de ellas:

- *Los fundadores y líderes hicieron una elección cuidadosa para crear la clase de negocio donde querían "vivir", en vez de adaptarse a un negocio modelado por fuerzas externas*. Danny Meyer, propietario del Union Square Café, dice que "ganó más dinero eligiendo las cosas apropiadas que debería decir, que las cosas a las que debería responder sí". Fritz Maytag de Anchor Brewery, satisfecho con limitar su distribución a la parte norte de California, incluso ayudó a los cerveceros rivales a desarrollar sus capacidades para ajustarse a la creciente demanda de su clase de cerveza.
- *Cada una de las pequeñas gigantes está íntimamente conectada con la comunidad donde hace negocios*. CityStorage, la primera empresa independiente de almacenamiento de discos en Estados Unidos, construyó su almacén en un deprimente vecindario en el centro de una ciudad grande con el fin de ahorrar dinero. Pero rápidamente estableció un vínculo con la comunidad, contratando a residentes locales, abriendo sus instalaciones para los eventos comunitarios y haciendo generosos donativos a la escuela local.
- *Sus líderes tienen una pasión por el negocio*. No importa si se trata de hacer música, crear efectos especiales, diseñar y fabricar goznes de torsión continua, elaborar cerveza o planear proyectos de construcción comercial, los líderes de esas empresas muestran una verdadera pasión por lo que tienen entre manos, así como un profundo compromiso emocional con el negocio y sus empleados, clientes y proveedores.

¿QUIERE USTED CREAR UNA PEQUEÑA GIGANTE?

Un resultado benéfico del libro de Burlingham ha sido demostrarles a los nuevos empresarios o a los aspirantes a serlo que mejor no necesariamente significa más grande. Para algunos, esto disminuye el impulso de aprovechar cada oportunidad para una expansión. Pero Burlingham advierte que, para resistirse a las presiones para el crecimiento, se requiere tener fuerza de carácter. El libro, de lectura amena, proporciona excelentes puntos de vista acerca de algunos empresarios y gerentes que hicieron acopio de su fortaleza para hacer las elecciones que consideraban correctas.

Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big, de Bo Burlingham, es publicado por Portfolio, una división de Penguin Books.

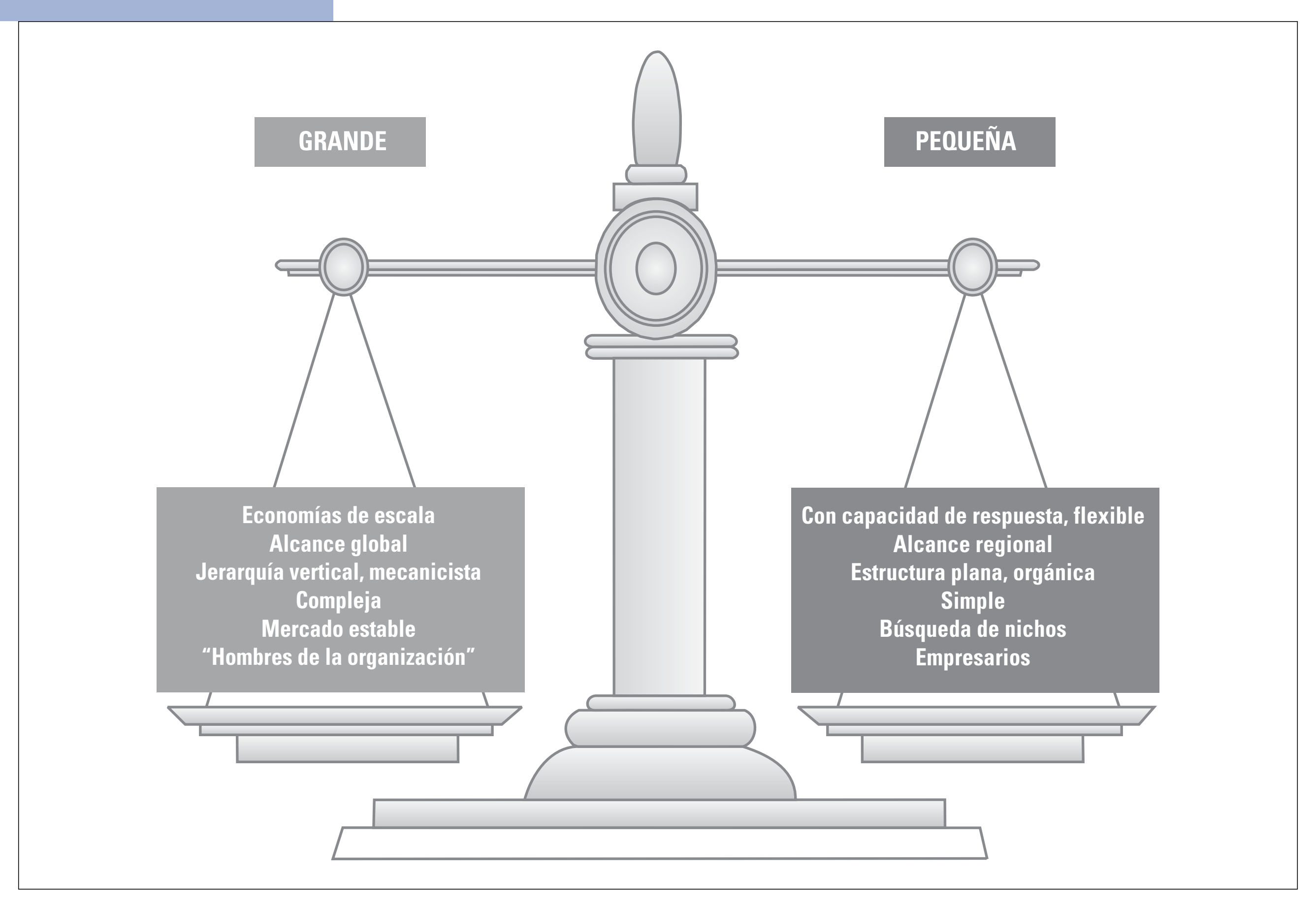
El tamaño grande permite que las empresas corran riesgos que podrían arruinar a las empresas más pequeñas y la escala es crucial para la salud económica en algunas industrias. En el caso de empresas que requieren un marketing intensivo como Coca-Cola, Procter & Gamble y Anheuser-Busch, un tamaño mayor proporciona poder en el mercado y, por consiguiente, crecientes ingresos.[7] Las empresas que se esfuerzan para desarrollar tecnología de energías renovables han encontrado que "el mejor detonador para el dinero es ampliarse", como dijo el empresario Mark Rogers del proyecto Cape Wind en Massachusetts. Muchos de los costos de desarrollo de la turbina de aire y de los proyectos de energía solar varían muy poco, no importa si el proyecto es muy grande o muy pequeño, de manera que el incremento del tamaño del proyecto lo hace más efectivo en relación con el costo.[8] Además, las organizaciones en crecimiento son lugares de trabajo vibrantes y excitantes, lo que permite que esas empresas atraigan y conserven empleados de calidad. Cuando el número de empleados está aumentando, la empresa puede ofrecer muchos retos y oportunidades para progresar.

Dilemas del tamaño grande

Las organizaciones se sienten obligadas a crecer, ¿pero cuánto y qué tan grandes deben ser? ¿Cuál es el tamaño de la organización mejor equilibrado para competir en un entorno global rápidamente cambiante? En la figura 9.1 se resumen los argumentos.

Grande. Son necesarios considerables recursos y economías de escala para que muchas organizaciones puedan competir a nivel global. Sólo las grandes organizaciones pueden construir un masivo oleoducto en Alaska. Sólo una corporación grande como General Electric se puede permitir la construcción de turbinas ultra eficientes que contienen 8 000 partes diferentes y con un costo de dos millones de dólares.[9] Sólo una empresa grande como Johnson & Johnson puede invertir cientos de millones de dólares en nuevos productos, como lentes de contacto bifocales y un parche que libera anticonceptivos a través de la piel. Además, las grandes organizaciones cuentan con los recursos para ser una economía de apoyo y una fuerza social en tiempos difíciles. En 2005, después de que el huracán Katrina arrasó Nueva Orleáns y gran parte de la Costa del Golfo, Wal-Mart les dio a miles de empleados 1 000 dólares como ayuda de urgencia, ofreció a los residentes de las áreas afectadas un suministro gratuito de medicamentos de prescripción durante siete días, envió más de cien cargas de suministros a los centros de evacuación y donó millones a

FIGURA 9.1
Diferencias entre las organizaciones grandes y pequeñas



Fuente: Basada en John A. Byrne, "Is Your Company Too Big?" *BusinessWeek* (27 de marzo de 1989), 84-94.

las organizaciones de beneficencia pública.[10] De manera similar, después de los ataques terroristas ocurridos en 2001 en Estados Unidos, American Express tuvo los recursos para ayudar a los clientes desamparados a regresar a sus hogares y anular los cargos por pagos demorados.[11] Las grandes organizaciones también pueden volver a los negocios con mayor rapidez después de un desastre, dando a los empleados un sentimiento de seguridad y de pertenencia durante tiempos inciertos.

Las grandes empresas son estandarizadas, a menudo se administran mecánicamente y son complejas. La complejidad ofrece cientos de especialidades funcionales dentro de la organización para desempeñar tareas de múltiples facetas y elaborar productos variados y complicados. Además, una vez establecidas, las grandes organizaciones pueden ser una presencia que estabiliza un mercado durante años. Los gerentes se pueden unir a la empresa y esperar una carrera evocadora de los "hombres de la organización" de las décadas de 1950 y 1960. La organización puede proporcionar una larga carrera, aumentos y promociones.

Pequeña. El argumento contrario dice que pequeño es bello, debido a que los requerimientos cruciales para el éxito en una economía global son la capacidad de respuesta y la flexibilidad en los mercados muy dinámicos. La pequeña escala puede proporcionar ventajas significativas en términos de una reacción rápida a las necesidades cambiantes del cliente y a las condiciones variables del entorno y del mercado.[12] Además, las pequeñas organizaciones a menudo disfrutan de un mayor compromiso de parte de los empleados, debido a que es más fácil para las personas sentir que son parte de una comunidad. Los empleados por lo general trabajan en diversas tareas, en vez de hacer trabajos limitados y especializados. Para muchas personas, trabajar en una pequeña empresa es más excitante y satisfactorio que laborar en una organización grande. ¿En dónde se sentiría usted feliz como gerente? Complete el cuestionario en la sección de "¿Cómo adapta usted el diseño?" para tener una idea.

En los años recientes, muchas empresas grandes han llegado a ser todavía más grandes por medio de fusiones o adquisiciones y, sin embargo, la investigación indica que muy pocas están a la altura de los niveles de desempeño esperados. Los estudios realizados por firmas de consultoría como McKinsey & Company, Hay Group y otras sugieren que, después de la adquisición, el desempeño disminuye casi en 20% de las empresas adquiridas. Según algunos estimados, 90% de las fusiones nunca está a la altura de las expectativas.[13] Una mirada a diez de las fusiones más grandes de todos los tiempos, como AOL/Time Warner, Glaxo/SmithKline y Daimler/Chrysler, mostraron una disminución significativa en el valor para el accionista en el caso de ocho de las diez empresas combinadas, como se ilustra en la figura 9.2 Sólo dos, Exxon/Mobil y Travelers/Citicorp, incrementaron realmente su valor.[14] Aun cuando hay numerosos factores involucrados en la disminución del valor, muchos investigadores y analistas convienen en que, con frecuencia, ser más grande simplemente no equivale a tener un mejor desempeño.[15]

A pesar del creciente tamaño de muchas empresas, la vitalidad económica de Estados Unidos, así como de la mayor parte del resto del mundo desarrollado, está vinculada con los negocios de pequeño y mediano tamaño. Hay un estimado de 25 a 26 millones de pequeños negocios en Estados Unidos, que dan razón de una considerable porción de los bienes y servicios proporcionados.[16] Además, un gran porcentaje de los exportadores es de pequeños negocios. El crecimiento de Internet y de otras tecnologías de la información ha hecho que a las pequeñas empresas les resulte más fácil competir con las más grandes. Y el creciente sector de servicios también contribuye a una disminución en el tamaño promedio de la organización, debido a que muchas empresas de servicios siguen siendo pequeñas para servir mejor a los clientes.

Las pequeñas organizaciones tienen una estructura plana y orgánica y un estilo administrativo de libre flujo que alienta el espíritu emprendedor y la innovación. Por ejemplo, en la actualidad, los principales medicamentos de biotecnología fueron descubiertos

¿Cómo adapta usted el diseño?

¿Cuál es el tamaño de organización para usted?

¿Cómo se ajustan sus preferencias al tamaño de la organización? Responda a los siguientes planteamientos según reflejen lo que le agrada y lo que le desagrada. Por favor, responda si cada aspecto es En gran parte cierto o En gran parte falso en lo referente a usted.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Valoro la estabilidad y lo predecible en la organización para la cual trabajo.	______	______
2. Las reglas se hicieron para quebrantarlas.	______	______
3. Los años de servicio deben ser un factor de importancia para determinar el sueldo y las promociones.	______	______
4. Por lo general, prefiero trabajar en muchas cosas diferentes en vez de especializarme en una cuantas.	______	______
5. Antes de aceptar un trabajo, me gustaría asegurarme de que la empresa tiene buenas prestaciones.	______	______
6. Preferiría trabajar en un equipo donde se comparte la responsabilidad gerencial en vez de trabajar en un departamento con un solo gerente.	______	______
7. Me gustaría trabajar para una empresa grande y muy conocida.	______	______
8. Preferiría ganar 90 000 dólares al año como vicepresidente de una pequeña empresa, que ganar 100 000 dólares al año como gerente de nivel medio en una empresa grande.	______	______

Calificación: Anótese un punto por cada número non que haya marcado como En gran parte cierto y un punto por cada número par que haya marcado como En gran parte falso.

Interpretación: Trabajar en una organización grande es una experiencia muy diferente a la de trabajar en una pequeña. La organización grande está bien establecida, tiene buenas prestaciones, es estable y tiene reglas, puestos bien definidos y una clara jerarquía de autoridad administrativa. Una pequeña organización puede estar luchando para sobrevivir, ofrece emoción, múltiples tareas y la responsabilidad se comparte. Si obtuvo una calificación de 6 o más, una organización grande puede ser lo indicado para usted. Si obtuvo una calificación de 3 o menos, tal vez será más feliz en una organización más pequeña y menos estructurada.

todos por pequeñas empresas, como Gilead Sciences, que desarrolló medicamentos para tratar el Virus de Inmunodeficiencia Humana, y no por grandes empresas como Merck.[17] Además, la participación personal de los empleados en las pequeñas empresas fomenta la motivación y el compromiso, debido a que los empleados se identifican personalmente con la misión de la empresa. Con base en estudios de las sociedades primitivas, las sectas religiosas, las organizaciones militares y de algunos negocios, el antropólogo Robin Dunbar propuso que 150 es el tamaño óptimo para cualquier grupo que trata de alcanzar una meta. Dunbar dice que más allá de ese tamaño, la efectividad del grupo decrece, debido a que hay demasiadas reglas, procedimientos y trámites burocráticos que demoran las cosas y minan la moral, el entusiasmo y el compromiso del grupo.[18]

FIGURA 9.2
Efecto de diez fusiones sobre la riqueza del accionista

Fusión	Año del trato	Valor creado o destruido (en miles de millones de dólares) al 1 de julio de 2002
AOL/Time Warner	2001	−$148
Vodafone/Mannesmann	2000	−$299
Pfizer/Warner-Lambert	2000	−$78
Glaxo/SmithKline	2000	−$40
Chase/J.P. Morgan	2000	−$26
Exxon/Mobil	1999	+$8
SBC/Ameritech	1999	−$68
WorldCom/MCI	1998	−$94
Travelers/Citicorp	1998	+$109
Daimler/Chrysler	1998	−$36

Fuente: Reportada en Keith Hammonds, "Size Is Not a Strategy", *Fast Company* (septiembre de 2002), 78-86.

Híbrido de empresa grande/empresa pequeña. La paradoja es que las ventajas de las pequeñas empresas en ocasiones les permiten triunfar y, por consiguiente, llegar a ser más grandes. Las pequeñas empresas se pueden convertir en víctimas de su propio éxito a medida que crecen, cambiando a una estructura mecanicista que hace hincapié en la jerarquía vertical y que produce "hombres de la organización", en vez de emprendedores. Las empresas gigantes están "creadas para la optimización, no para la innovación".[19] Las empresas grandes se comprometen con sus productos y tecnologías existentes y experimentan dificultades para apoyar una innovación para el futuro.

La solución es lo que Jack Welch, presidente del consejo y CEO retirado de General Electric, llamó el "híbrido de empresa grande/empresa pequeña", que combina los recursos y el alcance de una corporación grande con la simplicidad y flexibilidad de una pequeña empresa. Las empresas globales de servicio completo necesitan una poderosa base de recursos y una complejidad y jerarquía suficientes para servir a los clientes en todo el mundo. El tamaño no necesariamente está reñido con la rapidez y la flexibilidad, pero los gerentes deben encontrar formas de impulsar la innovación y de adaptarse con rapidez. La estructura divisional, que describimos en el capítulo 3, es una forma en que algunas organizaciones grandes logran un híbrido de empresa grande/ empresa pequeña. Al reorganizarse en grupos de pequeñas empresas, las grandes corporaciones como Johnson & Johnson capturan la mentalidad y las ventajas de ser pequeñas. En la actualidad, Johnson & Johnson es un grupo de 250 empresas separadas que operan en 57 países.[20]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Si la capacidad de respuesta, la flexibilidad, la simplicidad y la búsqueda de nichos son importantes, subdivida a la organización en divisiones sencillas y autónomas que tengan la libertad y el enfoque de una pequeña empresa.

El desarrollo de nuevas formas organizacionales, con un énfasis en descentralizar la autoridad y reducir los niveles de la jerarquía, combinado con la creciente utilización de la tecnología de la información que se describe en el capítulo 8, está haciendo que resulte más fácil que nunca que las empresas sean simultáneamente grandes y pequeñas, capturando así las ventajas de cada una. El cambio se puede ver incluso en la milicia estadounidense. Por ejemplo, a diferencia de la Segunda Guerra Mundial, que se combatió con grandes masas de soldados guiadas por decisiones que se tomaban en los niveles superiores, en la actualidad la "guerra contra el terrorismo" depende de una toma de decisiones descentralizada y de fuerzas más reducidas de soldados altamente capacitados con acceso a una información de último minuto.[21] Las empresas grandes también encuentran una variedad de formas para actuar como grandes y pequeñas a la vez. Por ejemplo, Lowe, el gigante minorista, utilizó la ventaja del tamaño en áreas como

publicidad, compras e incremento del capital; sin embargo, los ejecutivos le conceden a cada tienda la autonomía necesaria para servir a los clientes como si se tratara de una pequeña tienda en algún poblado. Para evitar el problema de los gerentes aislados en el nivel superior, en Vanguard, la empresa de fondos mutualistas, el gerente requiere que todos, incluso el CEO, pasen algún tiempo cada mes haciéndose cargo de los teléfonos y hablando directamente con los clientes.[22] Royal Dutch/Shell, una corporación gigante, fomenta la innovación en su división de exploración y producción, destinando 10% del presupuesto de investigación de la división a ideas "absurdas". Cualquiera puede solicitar fondos y las decisiones no son tomadas por gerentes, sino por un pequeño grupo de empleados inconformes.[23] Las pequeñas empresas en crecimiento pueden utilizar esas ideas para ayudar a su organización a conservar la flexibilidad y el enfoque en el cliente que impulsaron su crecimiento.

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Una forma útil de pensar en el crecimiento y el cambio organizacionales es el concepto de **ciclo de vida** de la organización,[24] que sugiere que las organizaciones nacen, envejecen y, con el tiempo, mueren. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecible a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida. Las etapas son secuenciales y siguen una progresión natural.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Crecer cuando sea posible. Con el crecimiento, usted puede proporcionar oportunidades para el progreso de los empleados y una mayor rentabilidad y efectividad. Aplicar nuevos sistemas administrativos y configuraciones estructurales en cada etapa del desarrollo de una organización. Interpretar las necesidades de la organización en crecimiento y responder con los sistemas administrativo e interno que ayudarán a la organización a salir adelante a lo largo de la siguiente etapa del desarrollo.

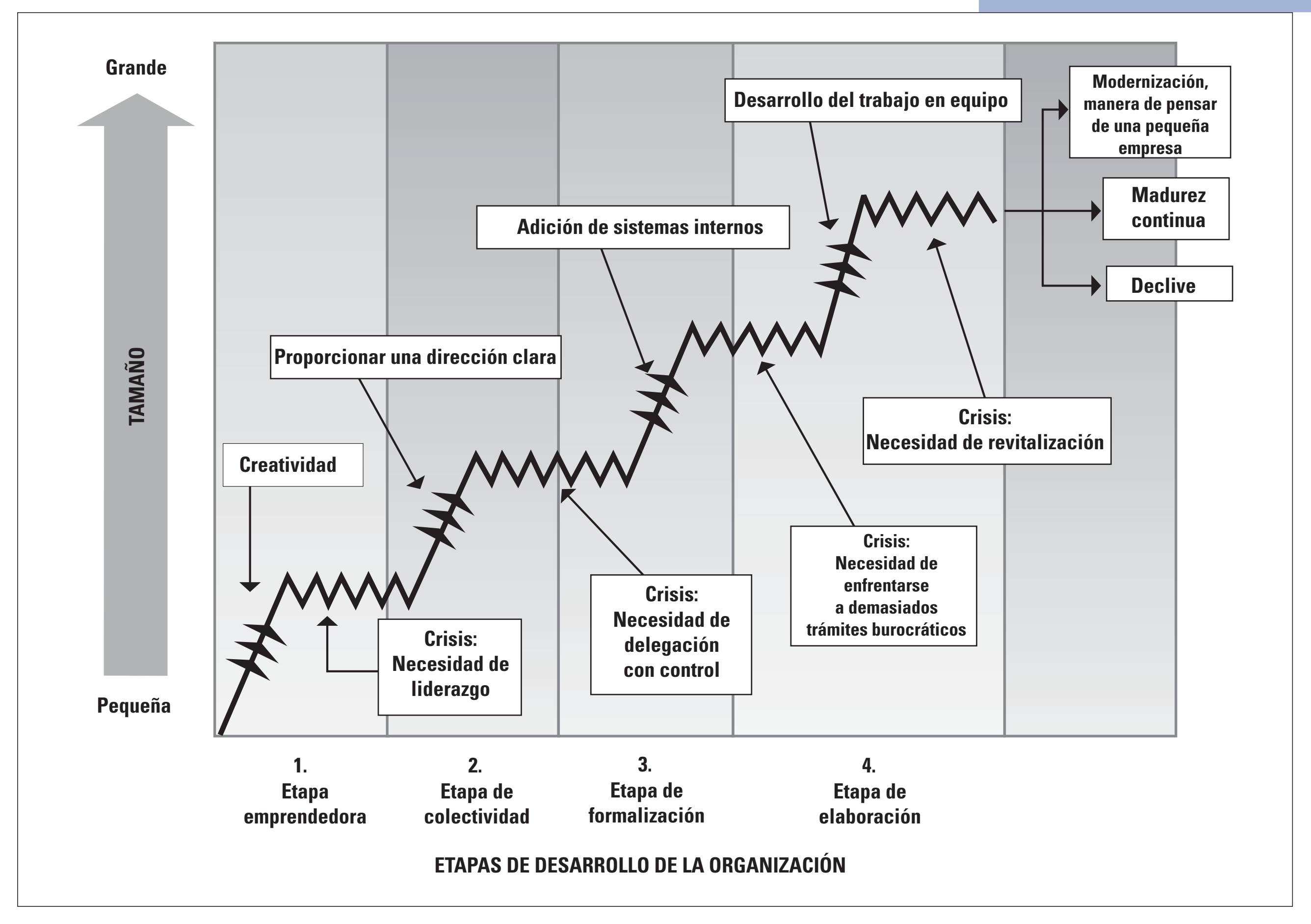
Etapas de desarrollo del ciclo de vida

La investigación sobre el ciclo de vida organizacional sugiere que hay cuatro etapas principales que caracterizan al desarrollo de la organización.[25] La figura 9.3 ilustra estas cuatro etapas, junto con los problemas asociados con la transición a cada etapa. El crecimiento no es fácil. Cada vez que una organización ingresa a una nueva etapa en el ciclo de vida, se adentra en un juego de pelota nuevo, con una serie de reglas sobre la forma en que la organización funciona internamente y cómo se relaciona con el entorno externo.[26] Hoy, en el caso de las empresas de tecnología, los ciclos de vida son cada vez más cortos; para seguir siendo competitivas, las compañías como eBay, Google y MySpace tienen que progresar con éxito y con mayor rapidez a lo largo de las etapas del ciclo.

1. *Etapa emprendedora*. Cuando una organización nace, el énfasis es en la creación de un producto o servicio y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son personas emprendedoras y dedican todas sus energías a las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática. Las jornadas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios. El crecimiento es a partir de un nuevo producto o servicio. Por ejemplo, Jimmy Wales y Larry Sanger fueron cofundadores de *Wikipedia* en 2001, basándose en la idea de una fuente abierta, una enciclopedia de colaboración, abierta a las contribuciones de personas ordinarias. Personalmente proporcionaron la vigilancia del proyecto durante sus primeros años, cuando Wales actuaba como líder visionario y Sanger se enfocaba en el desarrollo del nuevo servicio.[27] Apple (en un inicio Apple Computer) se encontraba en la **etapa emprendedora** cuando la crearon Steve Jobs y Stephen Wozniak en la cochera de los padres de Wozniak.

   Crisis: necesidad de un nuevo liderazgo. A medida que la organización empieza a crecer, el mayor número de empleados causa problemas. Los propietarios, creativa y técnicamente orientados, se enfrentan a problemas administrativos, pero tal vez prefieren concentrar sus energías en fabricar y vender el producto o en desarrollar nuevos productos y servicios. En esos tiempos de crisis, los empresarios no ajustan la estructura de la organización para que se adapte a un crecimiento continuo ni

FIGURA 9.3
Ciclo de vida organizacional



Fuente: Adaptada de Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science* 29 (1983), 33-51; y Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* 50 (julio-agosto de 1972), 37-46.

traen a nuevos gerentes que tengan el poder para hacerlo. Cuando Apple inició un periodo de rápido crecimiento, llevaron a A. C. Markkula como líder, debido a que ni Jobs ni Wozniak estaban calificados para administrar la empresa en expansión ni les interesaba hacerlo.

2. *Etapa de colectividad.* Si el liderazgo en situaciones de crisis es resuelto, se obtiene un poderoso liderazgo y la organización empieza a desarrollar metas y una dirección claras. Se establecen departamentos una jerarquía de autoridad, se asignan los puestos y una división del trabajo inicial. Facebook, la empresa de redes sociales, avanzó rápidamente de la etapa emprendedora a la de colectividad. Mark Zuckerber su fundador de 23 años de edad, sabe que su empresa debe "crecer a la velocidad de internet", de manera que contrató a Sheryl Sandberg, una alta directiva de Google, para que actuara como vicepresidenta de operaciones. Facebook también contrató a otros ejecutivos capacitados para administrar varias funciones, como marketing, área legal, comunicaciones y relaciones públicas y finanzas.[28] En la etapa de colectividad, los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan muchas horas ayudando a que la organización tenga éxito. Los miembros se sienten parte de una colectividad. La comunicación y el control son en gran parte informales, aun cuando empiezan a aparecer algunos sistemas formales. Apple se encontraba en la

etapa de colectividad durante los años de rápido crecimiento, de 1978 a 1981. Jobs siguió siendo el CEO y el líder visionario, aun cuando Markkula y otros ejecutivos se encargaban de la mayor parte de las responsabilidades gerenciales. Los empleados se lanzaron al negocio con entusiasmo cuando se estableció la principal línea de productos y firmaron a más de dos mil distribuidores.

Crisis: necesidad de delegación. Si la nueva administración tiene éxito, los empleados en el nivel inferior de forma gradual se empiezan a sentir restringidos por el poderoso liderazgo de arriba hacia abajo. Los gerentes en el nivel inferior empiezan a adquirir confianza en sus propias áreas funcionales y desean tener más libertad. Una crisis de autonomía ocurre cuando los gerentes en el nivel superior, que tuvieron éxito debido a su poderoso estilo de liderazgo y a su visión, no quieren renunciar a la responsabilidad. Los gerentes en el nivel superior se quieren asegurar de que todas las partes de la organización estén coordinadas y avancen juntas. La organización debe encontrar mecanismos para controlar y coordinar los departamentos sin una supervisión directa del nivel superior.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **Es prudente que el emprendedor que inicia una nueva empresa mantenga un control administrativo directo a medida que la misma crece.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los empresarios disfrutan su creatividad para fabricar o vender nuevos productos o servicios. Muchos se quedan trabajando en algo práctico durante largo tiempo, debido a que experimentan cierta dificultad para cambiar a su rol de administrar a otras personas y establecer los procedimientos y sistemas que necesita la empresa a medida que crece. En la mayoría de los casos, los empresarios exitosos contratan gerentes capacitados para que administren el negocio y lleven a la organización al siguiente nivel.

3. *Etapa de formalización*. La **etapa de formalización** implica el establecimiento y la utilización de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Es posible añadir ingenieros, especialistas en recursos humanos y otros miembros del staff. La alta gerencia se empieza a preocupar por aspectos como la estrategia y la planeación y deja las operaciones de la empresa en manos de los gerentes de nivel medio. Es posible formar grupos del producto u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se pueden implementar sistemas de incentivos basados en las utilidades, con el fin de asegurarse de que los gerentes trabajen orientándose a lo que es mejor para la empresa en general. Cuando son eficaces, la nueva coordinación y los sistemas de control permiten que la organización siga creciendo, mediante el establecimiento de mecanismos de vinculación entre la alta gerencia y las unidades de campo. Apple se encontraba en la etapa de formalización a finales de la década de 1980.

   Crisis: demasiados trámites burocráticos. En este punto en el desarrollo de la organización, la proliferación de sistemas y programas puede empezar a asfixiar a los gerentes de nivel medio. La organización parece burocratizada. La gerencia de nivel medio puede resentir la intrusión del personal. La innovación puede estar restringida. La organización parece demasiado grande y compleja para administrarla por medio de programas formales. Fue en esta etapa del crecimiento de Apple cuando Jobs renunció a la empresa y un nuevo CEO se hizo cargo del control, para enfrentarse a sus propios retos administrativos.
4. *Etapa de elaboración*. La solución a la crisis de los trámites burocráticos es un nuevo sentido de colaboración y de trabajo en equipo. A nivel de toda la organización, los

gerentes desarrollan capacidades para enfrentarse a los problemas y trabajar juntos. La burocracia tal vez ha llegado a su límite. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales. Los gerentes aprenden a trabajar dentro de los límites de la burocracia, sin sumarse a ella. Los sistemas formales se pueden simplificar y reemplazar con equipos de gerentes y fuerzas de tarea. Para lograr la colaboración, los equipos a menudo se forman entre las funciones o divisiones de la empresa. La organización también se puede agrupar en múltiples divisiones con el fin de mantener la filosofía de una pequeña empresa. En la actualidad, Apple se encuentra en la **etapa de elaboración** del ciclo de vida, lo mismo que empresas grandes como General Electric, Caterpillar y Motorola.

Crisis: necesidad de revitalización. Una vez que la organización ha llegado a la madurez, puede atravesar por periodos de declive temporal.[29] Puede ocurrir una necesidad de renovación cada 10 a 20 años. La organización se desalinea con el entorno o tal vez se mueve lentamente y se burocratiza en exceso y debe pasar por una etapa de modernización e innovación. Durante este periodo, a menudo se reemplaza a los gerentes. En Apple, el puesto en el nivel superior cambió de manos varias veces a medida que la empresa luchaba por revitalizarse. Los CEO John Sculley, Michael Spindler y Gilbert Amelio fueron expulsados por el consejo de administración cuando los problemas de Apple se profundizaron. Steve Jobs regresó a mediados de 1997 para administrar la empresa que había fundado hacía casi 25 años. Jobs la reorganizó con rapidez, eliminó las ineficiencias y volvió a enfocar a Apple en productos innovadores para el mercado de consumo. Jobs le devolvió a Apple el espíritu emprendedor y movió a la empresa en una dirección totalmente nueva con el sistema de música iPod y el iPhone. Las ventas y las utilidades se empezaron a incrementar considerablemente.[30] En los años transcurridos desde que salió de Apple, Jobs había adquirido habilidades gerenciales y experiencia, pero también fue bastante astuto para llevar a otros gerentes capacitados. Por ejemplo, se ha hecho referencia a Timothy D. Cook, contratado por Jobs en 1998, como "la historia detrás de la historia". Jobs proporciona visión y espíritu emprendedor, pero Cook, como vicepresidente de operaciones, se asegura de que todo funcione sin el menor tropiezo tras bambalinas.[31] Justo ahora Apple es una empresa exitosa, pero enfrenta los problemas comunes de todas las organizaciones maduras, las cuales han tenido que pasar por periodos de revitalización, de lo contrario entrarán en declive, como se muestra en la última etapa de la figura 9.3.

Resumen. De los negocios que logran sobrevivir al primer año, 84% pueden fracasar en el transcurso de cinco años, debido a que no pueden hacer la transición de la etapa emprendedora.[32] Las transiciones se vuelven cada vez más difíciles a medida que las organizaciones avanzan a lo largo de las futuras etapas del ciclo de vida. Las organizaciones que no resuelven con éxito los problemas asociados con esas transiciones se ven restringidas en su crecimiento e incluso pueden fracasar. Dentro de una organización, las crisis del ciclo de vida son muy reales. Por ejemplo, algunos antiguos empleados, así como los analistas de Wall Street, se preocupan pensando que el estilo de liderazgo de Jeff Bezos, CEO de Amazon, tiene a la empresa detenida en las primeras etapas del ciclo de vida.



Amazon

Pocas personas que lo conocen niegan que Jeff Bezos sea brillante. Un ex gerente llama al cofundador y CEO de Amazon.com: "El mejor y más astuto empresario que jamás he conocido en toda mi vida". Otros hablan de su inteligencia, entusiasmo y capacidad para guiar e inspirar a otros.

Sin embargo, la mayoría de esas personas también reconoce que Bezos ha tenido muchos problemas para delegar. Quiere involucrarse en todos los detalles del negocio y en cada decisión que se toma. Un tecnólogo del más alto nivel que trabajó en Amazon comentó que Bezos quería tener la última palabra en todo, aun cuando sólo se trate de cambiar el color de un indicador

(continúa)

en el sitio web. La incapacidad del CEO para delegar podría ser responsable de un alto índice de rotación de gerentes en la empresa. Bezos sabía que necesitaba contratar a gerentes experimentados a medida que Amazon crecía, debido a que él tenía muy poco interés en abordar aspectos como recursos humanos, legales y contables. Sin embargo, su renuencia a compartir el poder no les parecía bien a muchos gerentes. Cuando se trata de las operaciones, Bezos parece experimentar grandes dificultades para renunciar al control. Joseph Gall, contratado como CEO y vicepresidente de operaciones en 1999, sólo estuvo 13 meses. Desde entonces, el mismo Bezos ha conservado el título de presidente, CEO y presidente del consejo y la empresa se ha visto obligada a prescindir de un vicepresidente de operaciones.

Bezos se ríe de las críticas acerca de su estilo de administración y señala que Amazon sigue creciendo y teniendo éxito. El CEO dice que cree enfocarse en el cliente, pero los observadores comentan que también es necesario que alguien se enfoque en la administración del negocio.[33] ■

¿Amazon seguirá progresando con éxito a lo largo de las etapas de su ciclo de vida, o la incapacidad de Jeff Bezos para delegar la mantendrá detenida en una prolongada adolescencia? Muy bien se podría considerar que Amazon.com está entrando a la etapa de formalización. Al seguir administrando a Amazon como si fuera una joven empresa con espíritu emprendedor, Bezos podría estar perjudicando la capacidad de la firma para conservar a buenos gerentes y crecer con éxito.

Características organizacionales durante el ciclo de vida

A medida que las organizaciones evolucionan a lo largo de las cuatro etapas del ciclo de vida, tienen lugar cambios en la estructura, los sistemas de control, la innovación y las metas. En la figura 9.4 se resumen las características organizacionales asociadas con cada etapa.

Emprendedora. Al inicio, la organización es pequeña, no es burocrática y es como un espectáculo de sólo una persona. La alta gerencia proporciona la estructura y el sistema de control. La energía organizacional está dedicada a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio.

Colectividad. Es la etapa de la juventud de la organización. El crecimiento es rápido y los empleados se sienten emocionados y comprometidos con la misión de la organización. La estructura es todavía informal en su mayor parte, aun cuando empiezan a surgir algunos procedimientos. Los líderes carismáticos poderosos, como Jeff Bezos en Amazon.com, proporcionan la dirección y las metas para la organización. El crecimiento continuo es una meta primordial.

Formalización. En este punto, la organización está entrando a la etapa de madurez. Surgen las características burocráticas. La organización añade grupos de personal de apoyo, formaliza los procedimientos y establece una jerarquía clara y una división del trabajo. En la etapa de formalización, las organizaciones también pueden desarrollar productos complementarios para ofrecer una línea de productos completa. La innovación se puede lograr estableciendo un departamento separado de investigación y desarrollo. Las metas principales son la estabilidad interna y la expansión del mercado. La alta gerencia delega, pero también implementa sistemas de control formales. Ésta es la etapa en la que Jeff Bezos de Amazon está teniendo problemas para administrar la transición, debido a que no quiere renunciar al control personal.

Elaboración. La organización madura es grande y burocrática, con extensos sistemas de control, reglas y procedimientos. Los gerentes de la organización tratan de desarrollar una orientación al equipo dentro de la burocracia, con el fin de impedir una burocratización adicional. Los gerentes en el nivel superior se interesan en el establecimiento de una



FIGURA 9.4
Características de la organización durante las cuatro etapas del ciclo de vida

	1. Emprendedora	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
Característica	**No burocrática**	**Pre burocrática**	**Burocrática**	**Muy burocrática**
Estructura	Informal, espectáculo de una sola persona	En su mayor parte informal, algunos procedimientos	Procedimientos formales, división del trabajo, se añaden nuevas especialidades	Trabajo en equipo dentro de la burocracia, mentalidad de una pequeña empresa
Productos o servicios	Un solo producto o servicio	Un producto o servicio principales, con variaciones	Línea de productos o servicios	Líneas de múltiples productos o servicios
Sistemas de recompensa y control	Personal, paternalista	Personal, contribución al éxito	Impersonal, sistemas formalizados	Extensiva, ajustada al producto y al departamento
Innovación	Por el propietario-gerente	Por los empleados y los gerentes	Por un grupo de innovación separado	Por el departamento institucionalizado de investigación y desarrollo
Meta	Supervivencia	Crecimiento	Estabilidad interna, expansión del mercado	Reputación, organización completa
Estilo de alta gerencia	Individualista, empresarial	Carismática, proporcionando una dirección	Delegación con control	Enfoque de equipo, ataque a la burocracia

Fuente: Adaptada de Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* 50 (julio-agosto de 1972), 37-46; G. L. Lippitt y W. H. Schmidt, "Crises in a Developing Organization", *Harvard Business Review* 45 (noviembre-diciembre de 1967), 102-112; B. R. Scott, "The Industrial State: Old Myths and New Realities", *Harvard Business Review* 51 (marzo-abril de 1973), 133-148; y Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness", *Management Science* 29 (1983), 33-51.

organización completa. La estatura y la reputación organizacionales son importantes. La innovación se institucionaliza por medio de un departamento de investigación y desarrollo. La gerencia puede atacar la burocracia y agilizarla.

Resumen. Las organizaciones en crecimiento avanzan a lo largo de las etapas de un ciclo de vida y cada una está asociada con características específicas de estructura, sistemas de control, metas e innovación. El fenómeno del ciclo de vida es un concepto poderoso que se utiliza para comprender los problemas a los que se enfrentan las organizaciones y la forma en que los gerentes responden de forma positiva para llevar a una organización a la siguiente etapa.

TAMAÑO, BUROCRACIA Y CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN

En tanto que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida, por lo general adoptan características burocráticas a medida que son más grandes y complejas. El estudio sistemático de la burocracia fue iniciado por Max Weber, un sociólogo que estudió las organizaciones gubernamentales en Europa y desarrolló un marco de referencia de

características administrativas que haría que las organizaciones grandes fueran racionales y eficientes.[34] Weber quería comprender la forma en que se podrían diseñar las organizaciones para que desempeñaran un papel positivo en la sociedad en general.

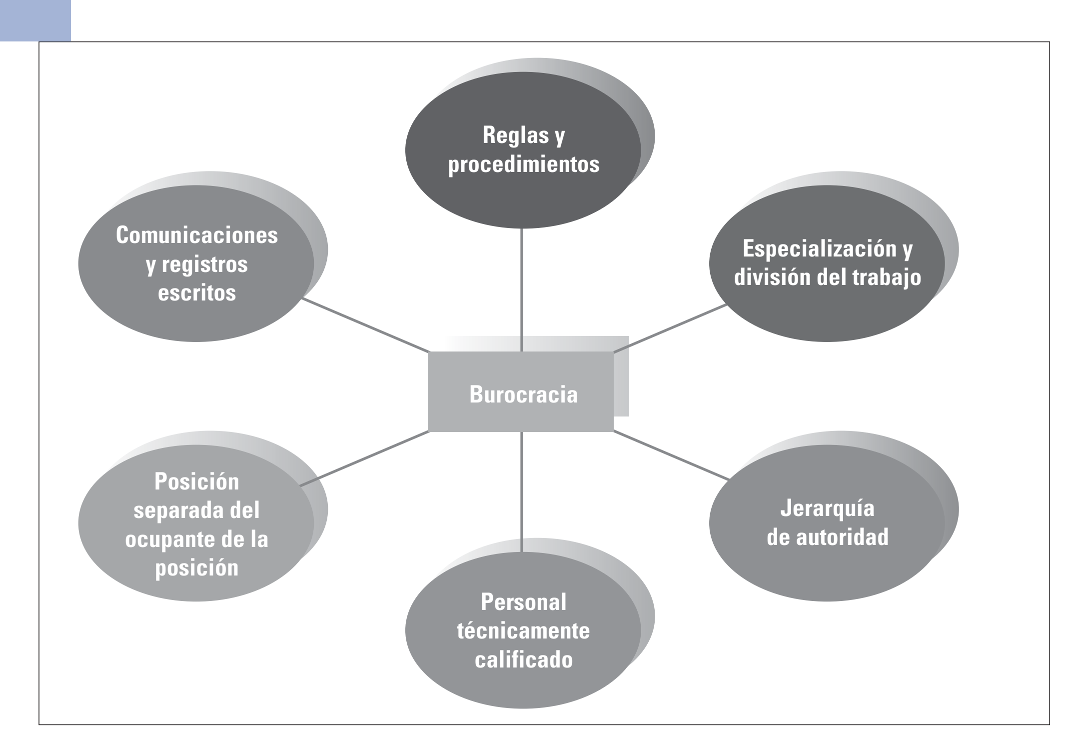
¿Qué es la burocracia?

Aun cuando Weber percibía a la **burocracia** como una amenaza para las libertades personales básicas, también reconocía que es el sistema de organización más eficiente posible. Predijo el triunfo de la burocracia, debido a su capacidad para asegurar un funcionamiento más eficiente de las organizaciones, en escenarios tanto de negocios como del gobierno. Weber identificó una serie de características organizacionales, que se presentan en la figura 9.5, que se podrían encontrar en las organizaciones burocráticas exitosas.

Las reglas y los procedimientos estándar permitían que las actividades organizacionales se desempeñaran de forma predecible y rutinaria. Las obligaciones especializadas significaban que cada empleado tenía una tarea clara a desempeñar. La jerarquía de autoridad proporcionaba un mecanismo sensible para la supervisión y el control. La competencia técnica era la base mediante la cual se contrataba a las personas, y no la amistad, los lazos familiares y el favoritismo. La separación de quien ocupaba la posición significaba que los individuos no tenían un derecho inherente al trabajo, lo que promovía la eficiencia. Los registros escritos proporcionaban una memoria organizacional y una continuidad a través del tiempo.

Aun cuando las características burocráticas llevadas al extremo son objeto de grandes críticas en la actualidad, el control racional presentado por Weber fue una idea importante y una nueva forma de organización. La burocracia proporcionó muchas ventajas sobre las formas de organización basadas en el favoritismo, la posición social, las relaciones familiares o los sobornos. Considere la situación en muchos países latinoamericanos donde el soborno, la corrupción y el nepotismo están muy difundidos a

FIGURA 9.5
Dimensiones de la burocracia, según Weber



nivel de todas las instituciones del gobierno y de negocios. En Brasil, por ejemplo se ha acusado a los funcionarios del gobierno de sobornar a los legisladores para que los apoyen, favoreciendo a los contratistas que hicieron contribuciones clandestinas a su campaña y utilizando su influencia para obtener trabajos o circunstancias favorables para los miembros de la familia.[35] En China, la tradición de otorgar puestos en el gobierno a los miembros de la familia todavía está muy difundida, pero a los miembros de la clase naciente de personas educadas no les agrada ver que los mejores puestos se asignan a los hijos y otros familiares de los funcionarios.[36] También Estados Unidos tiene su parte de culpa en la corrupción, como lo evidencia el reciente caso de gobernador Rod Blagojevich, de Illinois, acusado de una amplia gama de casos de corrupción, que incluía tratar de vender el escaño en el Senado que dejó vacante el presidente Barak Obama.[37] En comparación con estos ejemplos, la forma de organización lógica y racional descrita por Weber permite que el trabajo se desempeñe en forma justa, eficiente y conforme a reglas establecidas.

Un estudio reciente de la investigación empírica de la organización a lo largo de cuatro décadas confirma la validez y persistencia del modelo de burocracia de Weber, mostrando las relaciones entre elementos como especialización, formalización y estandarización, como se muestra en la figura 9.5.[38] Las características burocráticas pueden tener un efecto positivo para muchas organizaciones grandes. Considere el ejemplo de UPS, una de las grandes corporaciones más eficientes en la actualidad.



United Parcel Service (UPS)

UPS es la compañía de distribución de paquetería más grande del mundo, entrega más de 15 millones de paquetes al día y además es líder global en la cadena de suministro y en servicios de logística e información. La empresa opera en más de 200 países y territorios en todo el mundo.

¿Cómo llegó a tener tanto éxito UPS? Muchas eficiencias se realizaron mediante la adopción del modelo burocrático de organización. UPS opera conforme a una cantidad considerable de normas y regulaciones. Les enseña a los choferes la sorprendente cantidad de 340 pasos precisos para entregar correctamente un paquete. Por ejemplo, les indica cómo cargar sus camiones, sujetarse el cinturón de seguridad, descender del camión, caminar y llevar sus llaves. Se aplican códigos estrictos, como uniformes limpios todos los días, zapatos pulidos color café o negro con suela antiderrapante, la camisa no debe ir desabotonada más abajo del primer botón, el cabello no debe llegar más abajo del cuello de la camisa, no deben llevar barba ni tatuajes visibles durante las entregas, etc. Antes de cada turno, los choferes realizan un “scan Z”, que es una inspección en forma de Z de los lados y el frente de sus vehículos. Hay reglas de seguridad para choferes, cargadores, empleados y gerentes. Se pide a los empleados que limpien sus escritorios al final de cada día, de manera que puedan empezar a trabajar de manera renovada a la mañana siguiente. Se les entregan copias de los manuales de políticas a los gerentes, con la expectativa de que los utilicen con regularidad y los memorandos sobre varias reglas y políticas circulan por cientos cada día.

A pesar de las reglas estrictas y las numerosas políticas, los empleados se sienten satisfechos y UPS tiene un alto índice de retención de empleados. Éstos últimos reciben buen trato, remuneración y la empresa ha mantenido un sentido de igualad y justicia. Todos se hablan por su nombre. El manual de políticas dice: “un líder no tiene que recordar su autoridad a los demás utilizando un título. Los conocimientos, el desempeño y la capacidad deben ser una evidencia adecuada de la posición y del liderazgo”. Las calificaciones técnicas, no el favoritismo, son el criterio para la contratación y promoción. Los altos directivos empezaron en el nivel inferior, el antiguo CEO James Kelly inició su carrera como chofer temporal durante las horas de intenso tráfico, y el recientemente retirado CEO Michael Eskew empezó en UPS rediseñando un estacionamiento para darle cabida a un mayor número de camiones. El énfasis en la calidad, la justicia y una mentalidad de promoción interna inspiran la lealtad y el compromiso entre los empleados en todos los niveles.[39] ■



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

A medida que la organización crece, proporcionar una mayor formalización, con el fin de lograr la estandarización y el control. Cuidarse del exceso de gastos generales, manteniendo bajos los costos administrativos, de oficina y del personal de apoyo.

UPS ilustra la forma en que las características burocráticas se incrementan con el tamaño grande. UPS es tan productiva y confiable que domina el mercado de entrega de paquetes pequeños. A medida que pasa por una expansión y hace la transición a una empresa global, un negocio de logística basado en los conocimientos, los gerentes de UPS necesitan encontrar formas para reducir la burocracia. La nueva tecnología y los nuevos servicios les exigen más a los trabajadores, que quizá necesiten mayor flexibilidad y autonomía para desempeñarse bien. Veamos ahora algunas formas específicas en que el tamaño afecta la estructura y el control organizacionales.

Control del tamaño y de la estructura

En el terreno de la teoría organizacional, el tamaño de la organización se ha descrito como una variable importante que influye en el diseño estructural y en los métodos de control. ¿Una organización se debe volver más burocrática a medida que crece? ¿En qué tamaño de organización son más apropiadas las características burocráticas? Más de 100 estudios han tratado de responder a estas preguntas.[40] La mayoría de esos estudios indica que las corporaciones grandes son diferentes de las pequeñas a lo largo de varias dimensiones de la estructura burocrática, como formalización, centralización y proporción del personal.

Formalización y centralización. La **formalización**, como se describió en el capítulo 1, se refiere a las reglas, los procedimientos y la documentación escritos, como manuales de políticas y descripciones de puestos, que indican los derechos y las obligaciones de los empleados.[41] La evidencia respalda la conclusión de que las organizaciones grandes son más formalizadas, como en el caso de UPS. La razón es que las compañías grandes dependen de reglas, procedimientos y papeleo para lograr la estandarización y el control de su gran número de empleados y departamentos, mientras que los gerentes en el nivel superior pueden utilizar la observación personal para controlar a una pequeña organización.[42] Por ejemplo, una cafetería de propiedad privada en una pequeña ciudad no necesita los detallados manuales, políticas y procedimientos que utiliza Starbucks para estandarizar y controlar sus operaciones en todo el mundo.

La **centralización** se refiere al nivel de la jerarquía con autoridad para tomar decisiones. En las organizaciones centralizadas, las decisiones tienden a tomarse en el nivel superior. En las descentralizadas, las decisiones similares se tomarían en un nivel más bajo.

La descentralización representa una paradoja debido a que, en la burocracia perfecta, todas las decisiones las tomaría el gerente en el nivel superior, que tendría un perfecto control. Sin embargo, a medida que una organización crece y tiene más personas y departamentos, las decisiones no se pueden pasar al nivel superior, debido a que los altos directivos se sentirían sobrecargados de trabajo. Por consiguiente, la investigación sobre el tamaño de la organización indica que las más grandes permiten una mayor descentralización.[43] Por otra parte, en las pequeñas organizaciones que inician, el fundador o un alto directivo se pueden involucrar de forma efectiva en todas las decisiones, grandes y pequeñas.

Razones de personal. Otra característica de la burocracia se relaciona con las **razones de personal**, que comprenden al personal administrativo, de oficina y de apoyo profesional. La razón que se estudia con mayor frecuencia es la administrativa.[44] Han surgido dos patrones. El primero es que la razón del nivel superior de la administración con el total de empleados es realmente más pequeña en las organizaciones grandes,[45] lo que indica que las organizaciones experimentan economías administrativas a medida que son más grandes. El segundo patrón concierne a las razones de personal de oficina y las razones del staff de apoyo profesional.[46] Estos grupos tienden a *incrementarse* en proporción con el tamaño de la organización. La razón de empleados de oficina se incrementa debido a los mayores requerimientos de comunicación y reporte necesarios a medida que una compañía es más grande. La razón del staff profesional se incrementa debido a la mayor necesidad de habilidades especializadas en las organizaciones más grandes y complejas.

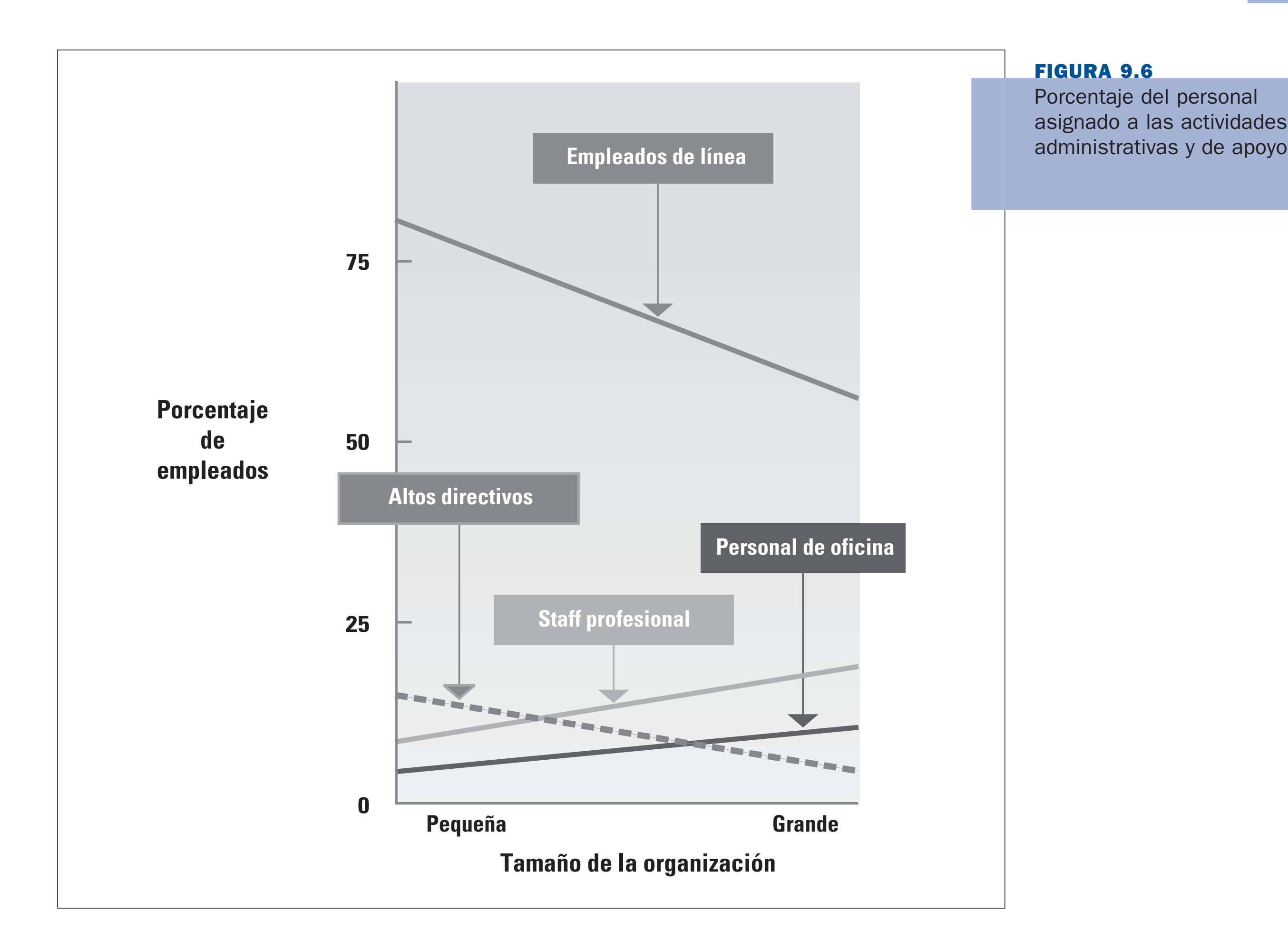


FIGURA 9.6
Porcentaje del personal asignado a las actividades administrativas y de apoyo

La figura 9.6 muestra las razones administrativa y de apoyo para las pequeñas y grandes organizaciones. A medida que el tamaño de las corporaciones se incrementa, la razón administrativa disminuye y las razones de otros grupos de apoyo aumentan.[47] El efecto neto para los trabajadores directos es que disminuyen como un porcentaje de los empleados totales. En resumen, mientras que los gerentes en el nivel superior no constituyan un número desproporcionado de empleados en las organizaciones grandes, se apoya la idea de que se requieren gastos generales proporcionalmente mayores en tales compañías. Aun cuando las organizaciones grandes redujeron dichos gastos durante los años de dificultad económica de la década de 1980, los costos de los mismos en el caso de muchas corporaciones estadounidenses se empezaron a incrementar de nuevo a medida que los ingresos aumentaban considerablemente a finales de la década de 1990.[48] Con la economía de Estados Unidos en declive, muchas empresas han luchado de nuevo para reducir los costos de los gastos generales. El hecho de mantener bajos los costos del personal administrativo, de oficina y de apoyo profesional representa un reto continuo para las grandes organizaciones.

LA BUROCRACIA EN UN MUNDO CAMBIANTE

La predicción de Weber del triunfo de la burocracia resultó ser acertada. Las características burocráticas tienen muchas ventajas y han funcionado extremadamente bien para muchas de las necesidades de la era industrial.[49] Al establecer una jerarquía de autoridad y reglas y procedimientos específicos, la burocracia proporcionó una forma efectiva de

llevar el orden a grandes grupos de personas y de minimizar los abusos de poder. Las relaciones impersonales basadas en los roles, más que en las personas, redujeron el favoritismo y el nepotismo característicos de muchas organizaciones preindustriales. La burocracia provee también formas sistemáticas y racionales de organizar y administrar las tareas mas complejas a ser entendidas y manejadas por algunos individuos, lo cual mejora ampliamente la eficiencia y la eficacia de las organizaciones grandes.

Sin embargo, el mundo actual se encuentra en un cambio continuo y el sistema burocrático de la era industrial, semejante a una maquinaria, ya no funciona tan bien en las organizaciones que enfrentan nuevos retos y que necesitan responder muy rápido. Considere a Microsoft, de la que algunos empleados y ex empleados se quejan de que se ha vuelto lenta y anquilosada por una intensa burocracia en años recientes. Comentan que casi cada acción significativa requiere la firma de un abogado y que la obtención de la aprobación incluso para cuestiones rutinarias se puede llevar semanas. Un empleado salió de la empresa porque estaba cansado de verse inundado por el papeleo. "El problema más pequeño se incrementa rápidamente hasta convertirse en una pesadilla de mensajes de correo electrónico"[50], dice.Los gerentes están tratando de encontrar formas de reducir la burocracia, de manera que las personas puedan desempeñar sus trabajos en una forma más efectiva y ayudar a Microsoft a seguir siendo competitiva contra rivales más ágiles como Google. Lo mismo que Microsoft, numerosas organizaciones luchan tanto contra una creciente formalización como contra una razón de profesionales. ConAgra Foods, por ejemplo, implementó una iniciativa llamada RoadMap, que une a las personas de toda la empresa para simplificar y modernizar los procesos de reporte, planeación, administración del desempeño, etcétera. Los procesos simplificados reducen los costos de gastos generales y mejoran la rapidez de las comunicaciones y de la toma de decisiones.[51]

Los problemas causados por la excesiva burocratización son evidentes en las ineficiencias de algunas grandes organizaciones gubernamentales de Estados Unidos. Algunas agencias tienen tantos miembros de personal de oficina y confusos títulos de puestos que ya nadie está seguro de quién hace qué cosa. Richard Cavanagh, ex auxiliar del ex presidente Jimmy Carter, reporta su título federal favorito como "asistente administrativo al administrador asistente para la administración de la Administración de Servicios Generales".[52] Algunos críticos han culpado a la burocracia del gobierno por las fallas en inteligencia, comunicación y contabilidad relacionadas con los ataques terroristas de 2001, el desastre del transbordador espacial Columbia, los abusos en la prisión de Abu Ghraib y la lenta respuesta a la devastación del huracán Katrina en 2005. "Cada vez que se añade una capa de burocracia, se demora el movimiento de la información a todo lo largo de la cadena de mando... Y la información se diluye, debido a que en cada paso se eliminan algunos detalles", dice Richard A. Posner, un juez federal del tribunal de apelaciones, que ha escrito un libro sobre la reforma de inteligencia.[53] Numerosas corporaciones de negocios también deben reducir la formalización y la burocracia. Por ejemplo, las descripciones de puestos mal definidas y las reglas excesivas tienden a limitar la creatividad, la flexibilidad y la respuesta rápida que en la actualidad son necesarias en las organizaciones basadas en el conocimiento.

Organización de sistemas temporales

¿Cómo puede superar una organización los problemas de la burocracia en entornos rápidamente cambiantes? Algunas implementan soluciones estructurales innovadoras. Un concepto estructural es utilizar sistemas o estructuras temporales para responder a una situación de urgencia o de crisis. Este enfoque es el que utilizan a menudo organizaciones como los departamentos de policía y de bomberos, u otras agencias de manejo de urgencias, con el fin de mantener los beneficios de la eficiencia y del control de la burocracia, así como prevenir el problema de la lenta respuesta.[54] Este enfoque lo están adaptando otros tipos de organizaciones para que les ayude a responder rápidamente a nuevas oportunidades, a amenazas competitivas imprevistas o a crisis organizacionales.

La idea básica es que la organización se puede deslizar con facilidad entre una estructura jerárquica altamente formalizada que es efectiva durante las épocas de estabilidad y una estructura más flexible y libremente estructurada, necesaria para responder bien a las condiciones inesperadas y demandantes del entorno. El aspecto jerárquico, con sus reglas y procedimientos y su cadena de mando, ayuda a mantener el control y asegurar el apego a las reglas que se han desarrollado y puesto a prueba a lo largo de muchos años para enfrentarse a problemas y situaciones bien comprendidas. Sin embargo, durante las épocas de un alto nivel de incertidumbre, la estructura más efectiva es una que relaja las líneas de mando y permite que las personas trabajen a través de las líneas departamentales y jerárquicas para anticipar, evitar y resolver problemas únicos dentro del contexto de misión y pautas claramente comprendidas. El enfoque se puede ver en acción en la sección sobre el Ejército de Salvación, al que se ha llamado "la organización más efectiva del mundo".



El Ejército de Salvación

El Ejército de Salvación proporciona una ayuda cotidiana a los desamparados que no tienen hogar y a quienes se encuentran en desventaja económica. Además, la organización se apresura a intervenir siempre que hay un desastre importante, ya sea que se trate de tornados, inundaciones, huracanes, accidentes aéreos o ataques terroristas, para trabajar en red con otras agencias y proporcionar un alivio durante el desastre. La administración del ejército comprende que las urgencias requieren un alto nivel de flexibilidad. Al mismo tiempo, la organización debe tener un alto nivel de control y responsabilidad para asegurar la continuidad de su existencia y cumplir con sus obligaciones cotidianas. Como lo expresa un antiguo comandante nacional: "Debemos hacer las cosas en ambas formas. No podemos elegir entre ser flexibles y temerarios o responsables y sensibles. Debemos tener varias clases de organización al mismo tiempo".

En los primeros momentos de urgencia durante una crisis, el Ejército de Salvación despliega una organización temporal que tiene su propia estructura de mando. La personas deben tener una clara idea de quién está a cargo para impedir que las rápidas demandas de una respuesta degeneren en caos. Por ejemplo, si el Ejército responde a una inundación en Tennessee o a un tornado en Oklahoma, los manuales especifican claramente con anticipación quién es responsable de hablar con los medios, quién está a cargo de los inventarios de suministros, quién se enlaza con otras agencias, etcétera. Este modelo de la organización temporal ayuda al Ejército de Salvación a ser responsable y congruente. Sin embargo, durante las últimas fases de recuperación y reconstrucción de una crisis, los supervisores con frecuencia proporcionan a las personas pautas generales y les permiten improvisar las mejores soluciones. No hay tiempo para que los supervisores revisen y aprueben con su firma cada decisión que es necesario tomar para lograr que las familias y las comunidades se restablezcan.

De manera que el Ejército de Salvación tiene realmente a personas que trabajan de forma simultánea en todos los diferentes tipos de estructuras, desde las de mando vertical tradicionales hasta los equipos horizontales y una especie de red que se basa en la colaboración con otras agencias. La operación en esa forma tan fluida permite que la organización logre resultados sorprendentes. En un año, el Ejército de Salvación ayudó a más de 2.3 millones de personas atrapadas en desastres en Estados Unidos, además de muchas otras a las que proporciona servicio mediante programas cotidianos regulares. Ha sido reconocido como un líder en darle su máximo uso al dinero, lo que significa que los donantes están dispuestos a dar porque confían en que la organización será responsable, al mismo tiempo que es flexible e innovadora cuando se trata de satisfacer las necesidades humanas.[55] ■

Otros enfoques para combatir la burocracia

Las organizaciones están tomando otras medidas menos drásticas para reducir la burocracia. Muchas están recortando capas de la jerarquía, manteniendo un número reducido de personal en las oficinas corporativas y concediendo a los trabajadores en el nivel



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Considerar el uso de un enfoque de sistemas temporales para mantener la eficiencia y controlar los beneficios de la burocracia, pero evitar el problema de una respuesta lenta al rápido cambio del entorno. Permitir que la organización se deslice sin tropiezos de un sistema formalizado durante las épocas de estabilidad a uno más flexible y estructurado en una forma más relajada cuando se enfrenta a amenazas, crisis o cambios inesperados en el entorno.

inferior mayor libertad para tomar decisiones, en vez de abrumarlos con excesivas reglas y regulaciones. Considere los siguientes ejemplos:

- Los directivos en Sun Microsystems encontraron que después de un periodo de rápido crecimiento, la organización se había vuelto más pesada en el nivel superior, con demasiadas capas jerárquicas que obstaculizaban la comunicación y demoraban la toma de decisiones. La reorganizaron para convertirla en una empresa más plana y modernizada, por lo general con no más de tres o cuatro niveles entre cualquier empleado y el CEO.[56]
- Centex Corporation, que tiene ingresos anuales de alrededor de 3 800 millones de dólares, está administrada desde una modesta ubicación en Dallas, con un staff de menos de cien personas. Centex descentraliza la autoridad y la responsabilidad, asignándolas a las divisiones operativas.[57] Lo importante es no abrumar a las oficinas corporativas con abogados, contadores y analistas financieros que inhiben la flexibilidad y la autonomía de las divisiones.
- En GlaxoSmithKline PLC, la compañía farmacéutica con sede en Londres, los científicos de primera línea son los que determinan las prioridades y asignan los recursos para los medicamentos en desarrollo, no los altos directivos ni un comité de investigación. El cambio de quién decide qué proyectos de investigación de medicamentos fondear, ha llevado un espíritu emprendedor a la gigantesca empresa, similar al de una pequeña empresa de biotecnología.[58]

Otro ataque a la burocracia proviene del creciente profesionalismo de los empleados. El *profesionalismo* se define como la duración de la capacitación formal y la experiencia de los empleados. Un mayor número de personal necesita títulos universitarios, maestrías y otros títulos profesionales para trabajar como abogados, investigadores o médicos en Nortel, Zurich Financial Services o GlaxoSmithKline. Además, las empresas basadas en Internet pueden contar totalmente con un personal conocedor y con un buen nivel de educación. Los estudios realizados por profesionales muestran que la formalización no es necesaria, debido a que la capacitación profesional regulariza un alto estándar de comportamiento para los empleados, que actúa como un sustituto de la burocracia.[59] Las empresas mejoran esta tendencia cuando proporcionan una capacitación continua a *todos* los empleados, desde las oficinas de atención al público hasta el taller, en un impulso por lograr un aprendizaje individual y organizacional continuo. El incremento de la capacitación sustituye las reglas y los procedimientos burocráticos que pueden restringir la creatividad de los empleados para resolver problemas, además de mejorar la capacidad individual y organizacional.

Ha surgido una forma de organización llamada *sociedad profesional*, que se compone totalmente de profesionales.[60] Estas organizaciones incluyen firmas contables, de práctica médica, legales y de consultoría. El descubrimiento general concerniente a las sociedades profesionales es que las sucursales tienen una considerable autonomía y una autoridad descentralizada para tomar las decisiones necesarias. Trabajan con una orientación de consenso, en vez de la forma típica de arriba abajo de los negocios tradicionales y las organizaciones del gobierno. Por consiguiente, la tendencia de un creciente profesionalismo, combinada con entornos rápidamente cambiantes, conduce a un menor grado de burocracia en el mundo corporativo estadounidense.

LA BUROCRACIA FRENTE A OTRAS FORMAS DE CONTROL

Aun cuando muchas organizaciones tratan de reducir la burocracia y modernizar las reglas y los procedimientos que restringen a los empleados, todas las corporaciones necesitan sistemas para guiarlas y controlarlas. Los empleados pueden tener más libertad en las empresas actuales, pero el control todavía es una responsabilidad importante de la gerencia.

Los gerentes en los niveles superior y medio de una organización pueden elegir entre esas estrategias de control generales. Estas estrategias provienen de un marco de referencia para

FIGURA 9.7
Tres estrategias de control organizacional

Tipo	Requerimientos
Burocracia	Reglas, estándares, jerarquía, autoridad legítima
Mercado	Precios, competencia, relación de intercambio
Clan	Tradición, valores y creencias compartidas, confianza

Fuente: Basada en William G. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science* 25 (1979), 833-848.

el control organizacional propuesto por William Ouchi, de la Universidad de California en Los Ángeles. Ouchi sugirió tres estrategias de control que las organizaciones podían adoptar: burocrática, de mercado y de clan.[61] Cada forma de control utiliza diferentes tipos de información. Sin embargo, los tres pueden aparecer simultáneamente en una organización. En la figura 9.7 se presentan los requerimientos para cada estrategia de control.

Control burocrático

El **control burocrático** es el uso de reglas, políticas, jerarquías de autoridad, documentación escrita, estandarización y otros mecanismos burocráticos para estandarizar el comportamiento y evaluar el desempeño. El control burocrático utiliza las características burocráticas definidas por Weber que se ilustran en el caso de UPS. El propósito primordial de las reglas y los procedimientos burocráticos es estandarizar y controlar el comportamiento de los empleados.

Debemos recordar que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida y llegan a ser más grandes y se vuelven más formalizadas y estandarizadas. Dentro de una organización grande, tienen lugar miles de intercambios de conductas de trabajo e información, tanto vertical como horizontalmente. Las reglas y políticas evolucionan mediante un proceso de prueba y error, para regular tales conductas. Virtualmente en todas las organizaciones se utiliza cierto grado de control burocrático. Las reglas, los reglamentos y las directrices contienen información acerca de una variedad de conductas.

Para que el control burocrático dé resultado, los gerentes deben tener la autoridad para mantener el control sobre la organización. Weber argumentaba que la autoridad legítima y racional concedida a los gerentes era preferible a otros tipos de control (por ejemplo, favoritismo o recompensas) como la base para las decisiones y actividades organizacionales. Sin embargo, dentro de la sociedad como un todo, Weber identificó tres tipos de autoridad que podrían explicar la creación y el control de una organización grande.[62]

La **autoridad racional-legal** se basa en la creencia de los empleados en la legalidad de las reglas y su derecho para acceder a posiciones de autoridad para dar órdenes. La autoridad racional-legal es la base, tanto de la creación como del control de la mayoría de las organizaciones gubernamentales y es la base más común del control en las corporaciones en todo el mundo. La **autoridad tradicional** es la creencia en las tradiciones y en la legitimidad de la posición de las personas que ejercen la autoridad basándose en esas tradiciones. La autoridad tradicional es la base del control en el caso de las monarquías, las iglesias y algunas organizaciones en América Latina y el Golfo Pérsico. La **autoridad carismática** se basa en la devoción al carácter ejemplar o al heroísmo de una persona y al orden definido por la misma. Las organizaciones militares revolucionarias a menudo se basan en el carisma del líder, como en el caso de las organizaciones estadounidenses guiadas por individuos carismáticos como Jobs de Apple, Tom Anderson de MySpace, u Oprah Winfrey de Harpo Productions. La organización refleja la personalidad y los valores del líder.





Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Implementar una de tres elecciones básicas: burocrática, de clan o de mercado, como el medio principal del control organizacional. Utilizar el control burocrático cuando las organizaciones son grandes, tienen un entorno estable y utilizan una tecnología rutinaria. Utilizar el control de clan en los pequeños departamentos inciertos y el control de mercado cuando se puede fijar el precio de los productos y cuando está disponible la licitación competitiva.

En las organizaciones puede existir más de un tipo de autoridad, como una larga tradición y el carisma especial del líder, pero la autoridad racional legal es la forma más ampliamente utilizada para regular las actividades de trabajo y la toma de decisiones internas, en particular en las grandes organizaciones.

Control de mercado

El **control de mercado** ocurre cuando la competencia de precios se utiliza para evaluar los resultados y la productividad de una organización o de sus principales departamentos y divisiones. La idea del control de mercado se originó en la economía.[63] Un precio en dólares es una forma eficiente de control, debido a que los gerentes pueden comparar los precios y las utilidades para evaluar la eficiencia de su corporación. Los gerentes en el nivel superior casi siempre utilizan el mecanismo del precio para evaluar el desempeño de sus corporaciones. Las ventas y los costos corporativos se resumen en un estado de resultados que se puede comparar con el desempeño en los años anteriores o con el de otras corporaciones.

La utilización del control de mercado requiere que los resultados sean suficientemente explícitos para que se pueda asignar un precio y exista competencia. Si no hay competencia, el precio no refleja con exactitud la eficiencia interna. Incluso algunas organizaciones gubernamentales y tradicionalmente sin fines de lucro están recurriendo al control de mercado. Por ejemplo, la Federal Aviation Administration de Estados Unidos aceptó licitaciones para operar sus computadoras de nóminas. El Departamento de Agricultura derrotó a IBM y a otras dos empresas privadas y ganó la licitación.[64] La ciudad de Indianápolis requiere que todos sus departamentos liciten contra empresas privadas. Cuando una empresa privada derrotó al departamento de transporte en una licitación para rellenar baches, el sindicato de trabajadores de la ciudad presentó una contrapropuesta que implicaba eliminar a la mayoría de los gerentes de nivel medio del departamento y una reingeniería de los trabajos del sindicato, para ahorrar dinero. Despidieron a 18 supervisores, los costos se redujeron 25% y el departamento ganó la licitación.[65]

El control de mercado antes se utilizaba principalmente a nivel de toda la organización, pero se está utilizando cada vez más en las divisiones por producto o en los departamentos en lo individual. Los centros de utilidades son divisiones autónomas del producto, como las que se describen en el capítulo 3. Cada división contiene los insumos necesarios para la fabricación de un producto. Cada división se puede evaluar sobre la base de las utilidades o las pérdidas, comparadas con otras divisiones. Asea Brown Boveri (ABB), un contratista eléctrico multinacional y fabricante de equipo eléctrico, incluye tres tipos diferentes de centros de utilidades, todos operando conforme a su propio rubro de utilidad neta y todos interactuando unos con otros en las actividades de compra y venta y con los clientes externos.[66] La organización en red, que también se describe en el capítulo 3, ilustra el control de mercado. Diferentes empresas compiten en el precio para proporcionar las funciones y los servicios requeridos por la organización central. La organización por lo general contrata a la empresa que ofrece el mejor precio y valor.

Control de clan

El **control de clan** es el uso de características sociales, como valores compartidos, compromiso, tradiciones y creencias, para controlar el comportamiento. Las organizaciones que utilizan el control de clan tienen poderosas culturas que hacen hincapié en los valores compartidos y la confianza entre los empleados.[67] El control de clan es importante cuando hay un alto nivel de ambigüedad e incertidumbre. Un alto nivel de incertidumbre significa que la organización no puede asignar un precio a sus servicios, y que las cosas cambian con tanta rapidez que las reglas y regulaciones no pueden especificar cada comportamiento correcto. Bajo el control del clan es posible contratar a las personas, porque están comprometidas con el propósito de la organización, como en el caso de una organización

religiosa o enfocada en una misión social. Los nuevos empleados están sujetos a un periodo de socialización más prolongado, para que logren la aceptación de sus colegas. Hay una poderosa presión para ajustarse a las normas del grupo, que gobiernan una amplia gama de conductas de los empleados. Los gerentes actúan principalmente como mentores, modelos del rol y agentes para la transmisión de valores.[68]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Un gerente debe hacer hincapié en los valores compartidos, la confianza y el compromiso con la misión de la organización como medio primordial para controlar el comportamiento de los empleados.

RESPUESTA: *De acuerdo o en desacuerdo.* El control de clan, que se basa en la cultura, la confianza, el compromiso y los valores y tradiciones compartidos, puede ser altamente efectivo y es particularmente útil en los departamentos o las organizaciones que experimentan un alto nivel de incertidumbre o de turbulencia en el entorno. Sin embargo, otras formas de control, como el burocrático o el de mercado, también son efectivas y apropiadas en las circunstancias correctas.

Los mecanismos de control tradicional que se basan en reglas estrictas y en una estrecha supervisión no son eficaces para controlar el comportamiento en condiciones de un alto nivel de incertidumbre y de cambio rápido.[69] Además, el creciente uso de redes de computadora y de internet, que a menudo conduce a una difusión democrática de la información a todo lo largo de la organización, influyen en las empresas para que dependan menos del control burocrático y más de los valores compartidos que guían las acciones individuales para el bien corporativo.[70] El control del clan se utiliza con más frecuencia en las pequeñas organizaciones informales, donde las personas tienen un poderoso compromiso con el propósito de la organización, o en ciertos departamentos o divisiones de las organizaciones más grandes. Una empresa que ha tenido éxito con el control de clan, incluso cuando llegó a ser más grande, es Southwest Airlines.

EN LA PRÁCTICA

Southwest Airlines

En un entorno difícil de costos exorbitantes del combustible y de un negocio que está a la baja, Southwest fue una de las pocas aerolíneas que no solicitaron concesiones de salario y prestaciones de los empleados. En Southwest se considera que las personas son “el arma competitiva más grande” de la aerolínea, comenta Gary Kelly, el CEO. En ocasiones, los empleados han renunciado voluntariamente al pago por vacaciones o han contribuido en algunas otras formas a ayudar a la aerolínea a pagar los crecientes costos. Cuando Herb Kelleher, el fundador y ex CEO, pidió a los empleados hace varios años que buscaran una forma de ayudar a la empresa a ahorrar 5 dólares al día, un empleado empezó a utilizar las escaleras en vez del ascensor, para ahorrar electricidad. La lealtad, el compromiso y la presión de los compañeros son poderosos componentes del control en Southwest Airlines, donde una cultura de “todos somos una familia” impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos y a asegurarse de que otros hagan lo mismo.

Se selecciona con cuidado a los nuevos contratados para que se ajusten a la cultura y cada empleado pasa por un prolongado periodo de socialización y capacitación. La presión de los compañeros para trabajar arduamente y ayudar a la empresa a reducir los costos e impulsar la productividad es poderosa. Los empleados a menudo se retan unos a otros en aspectos como llamadas dudosas para reportarse enfermos o un excesivo uso de los artículos de oficina. Las personas con frecuencia van más allá del llamado del deber. Los asistentes de vuelo que están trabajando fuera de turno colaboran en la limpieza de los aviones. Los pilotos ayudan a los agentes de las rampas a cargar las maletas, con el fin de que los vuelos salgan a tiempo.

(continúa)

La poderosa cultura y el control del clan ayudaron a Southwest a crecer hasta convertirse en la tercera aerolínea más grande del mundo y a seguir siendo rentable durante 35 años consecutivos. En 2007, Southwest fue el primero entre los diez transportadores más grandes en llegadas a tiempo, tuvo el menor número de quejas de los clientes y anunció las mayores utilidades. Sin embargo, a medida que la empresa sigue creciendo y se enfrenta a nuevas presiones competitivas, la cultura está mostrando señales de tensión. Los ingresos han disminuido, los costos se han incrementado, nuevos transportadores de costo más bajo se están apoderando del negocio y los rivales más grandes se han vuelto más esbeltos y competitivos. Southwest ha perdido su posición de la menos favorita y la motivación que proporcionaba para que los empleados trabajaran arduamente y conquistaran nuevos territorios. Las negociaciones laborales con los sindicatos también han sido mucho menos amistosas que en el pasado.[71] ■

A pesar de estas tensiones, el control de clan todavía da resultados en Southwest. Los líderes tratan de reforzar una cultura semejante a la familiar para asegurarse de que no sean necesarios los opresivos controles burocráticos. La historia de Southwest ilustra que el tamaño grande incrementa las demandas sobre los gerentes para mantener sólidos valores culturales que apoyen este tipo de control. Las empresas actuales que tratan de convertirse en organizaciones que aprenden, a menudo utilizan el control de clan o el *control del yo*, en vez de basarse en reglas y reglamentos. El control del yo es similar al control de clan, pero mientras este último es una función de socializar para formar parte de un grupo, el control del yo se deriva de los valores, metas y estándares individuales. La organización trata de inducir un cambio, de manera que los propios valores internos y las preferencias de trabajo de los empleados en lo individual estén alineados con los valores y las metas de la organización.[72] Con el control del yo, los empleados por lo general establecen sus metas y monitorean su desempeño; sin embargo, las empresas que se basan en el control del yo requieren líderes poderosos que puedan aclarar los límites dentro de los cuales las personas ejercen sus conocimientos y discreción.

El control de clan o el control del yo también se puede utilizar en algunos departamentos, como planeación estratégica, donde el nivel de incertidumbre es alto y resulta difícil medir el desempeño. Los gerentes de los departamentos que se basan en estos mecanismos de control informal no deben suponer que la ausencia de medios de control burocrático por escrito significa que no existe ningún control. El control de clan es invisible y, sin embargo, es muy poderoso. Un estudio reveló que las acciones de los empleados estaban controladas en una forma todavía más poderosa y completa con el control de clan que con una jerarquía burocrática.[73] Cuando el control de clan da resultado, no es necesario el control burocrático.

DECLIVE ORGANIZACIONAL Y DOWNSIZING

Antes en este capítulo, hablamos del ciclo de vida organizacional, que sugiere que las organizaciones nacen, crecen y con el tiempo mueren. El tamaño se puede convertir en una carga para muchas organizaciones. Por ejemplo, General Motors (GM) se está colapsando bajo su propio peso. La empresa no sólo trabaja con una carga financiera de obligaciones de pensión y cuidado de la salud, sino que su burocracia difícil de manejar ha hecho que a GM le resulte difícil conectarse con las necesidades de los clientes. Los gerentes regionales dicen que sus ideas y sugerencias para cambios en el producto o enfoques de la publicidad nunca llegan a quienes tomas las decisiones o bien caen en oídos sordos.[74] Todas las organizaciones pasan por periodos de declive temporal. Incluso la legendaria General Electric (GM) enfrenta problemas relacionados con su gran tamaño, que se han complicado debido a la crisis financiera global. Por ejemplo, para el momento en que GE decidió vender su negocio de tarjetas de crédito de marca privada y la división de focos, nadie estaba comprando.[75] Además, una realidad en el entorno actual es que para algunas empresas, el crecimiento continuo y la expansión tal vez no son posibles.

Por todas partes vemos evidencia de que algunas organizaciones han dejado de crecer y que muchas están a la baja. Las grandes compañías de servicios financieros, como Lehman Brothers y Bear Stearns, se colapsaron en parte como resultado de un crecimiento desencadenado y un control no efectivo. Starbucks se vio obligado a ponerle fin a su periodo de expansión desenfrenada cuando fue evidente que estaba canibalizando las ventas y amenazando el éxito de la cadena. A mediados de 2008, Starbucks anunció que cerraría 500 de sus sucursales en Estados Unidos.[76] Los gobiernos locales se han visto obligados a cerrar escuelas y a despedir a los profesores a medida que han disminuido los ingresos vía impuestos. Numerosas organizaciones grandes, como Siemens, Sprint, American Airlines, Nissan, Yahoo!, e incluso la Cruz Roja estadounidense, han tenido significativas reducciones en el número de empleos en los años recientes.

En esta sección se estudian las causas y etapas del declive organizacional y después se analiza la forma en que los líderes pueden administrar de manera eficaz el downsizing, que en la actualidad es una realidad en las empresas.

Definición y causas

El término **declive organizacional** se utiliza para definir una condición en la que ocurre una disminución absoluta y significativa en la base de recursos de una organización en el tiempo.[77] El declive organizacional a menudo está asociado con la decadencia del entorno, en el sentido de que el campo de acción organizacional experimenta una reducción de tamaño (como una disminución en la demanda del cliente o una erosión de la base de impuestos de una ciudad) o una reducción en la forma (como un cambio en la demanda del cliente). En general, se considera que hay tres factores que causan el declive organizacional.

1. *Atrofia organizacional*. La atrofia ocurre cuando las organizaciones envejecen y se vuelven ineficientes y demasiado burocratizadas. La capacidad de la organización para adaptarse a su entorno se deteriora. A menudo, la atrofia sigue a un prolongado periodo de éxito, debido a que una corporación da por sentado el éxito, se apega a las prácticas y las estructuras que le dieron resultado en el pasado, pero no se adapta a los cambios del entorno.[78] Algunas señales de advertencia de la atrofia organizacional incluyen un exceso de personal administrativo y de apoyo, engorrosos procedimientos, falta de comunicación y coordinación eficaces y una estructura organizacional obsoleta.[79]
2. *Vulnerabilidad*. La vulnerabilidad refleja la incapacidad estratégica de una organización para prosperar en su entorno. Esto les sucede a menudo a las pequeñas organizaciones que no se han establecido totalmente. Son vulnerables a los cambios en los gustos del consumidor o a la salud económica de la comunidad en general. Las pequeñas empresas de comercio electrónico que todavía no se habían establecido a cabalidad fueron las primeras en salir del negocio cuando el sector de tecnología empezó a entrar en declive. Algunas organizaciones son vulnerables debido a que son incapaces de definir la estrategia correcta que se ajuste al entorno. Las organizaciones vulnerables requieren redefinir su terreno en el entorno para ingresar a nuevas industrias o mercados.
3. *Decadencia del entorno o de la competencia*. La decadencia del entorno se refiere a la reducción en la energía y los recursos disponibles para apoyar a una organización. Cuando el entorno tiene menos capacidad para apoyar a las organizaciones, éstas deben reducir sus operaciones o cambiar a otro terreno.[80] Ese es el problema que enfrenta la Cruz Roja en Estados Unidos. La organización de 126 años de antigüedad ha luchado con el problema de recabar fondos durante varios años y ahora se encuentra en una posición de gastar más de lo que recibe. Las bruscas bajas en el mercado de valores, los precios en aumento y el pesimismo general acerca de la economía estadounidense están creando un entorno difícil a fin de recabar fondos para

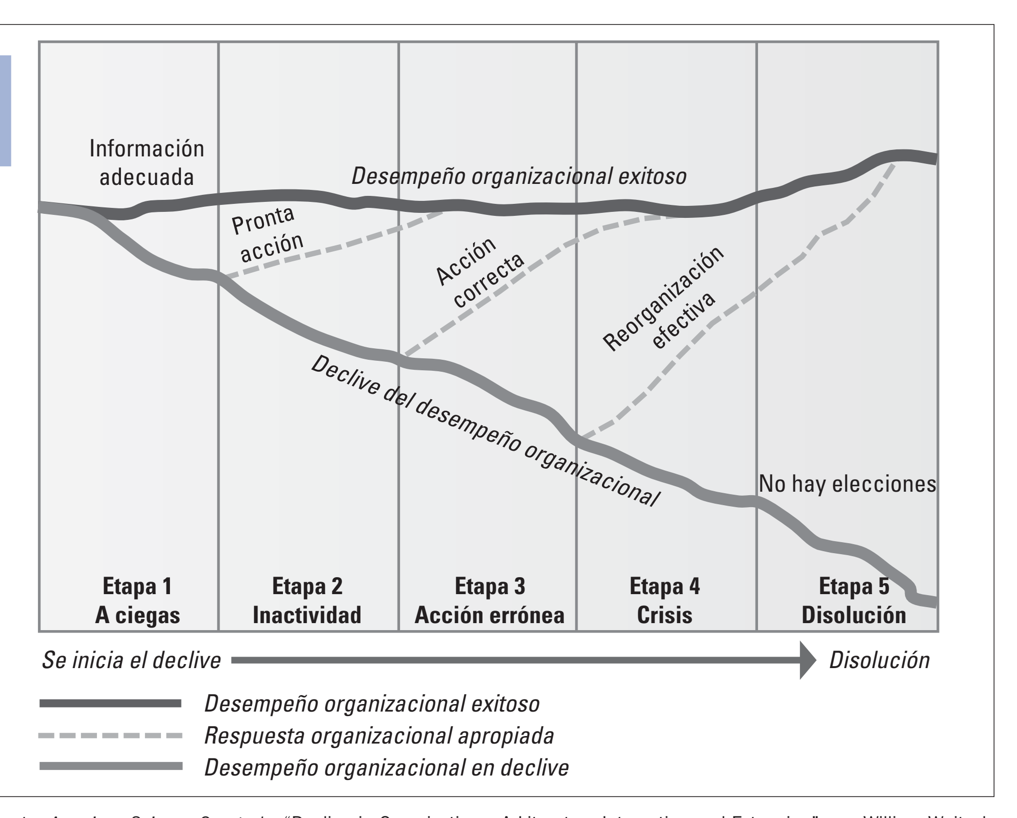
todas las organizaciones sin fines de lucro.[81] La nueva competencia también puede ser un problema, en especial para las pequeñas organizaciones. Considere lo que les sucede a los fabricantes de herramientas estadounidenses, las empresas que fabrican dados, moldes, plantillas y accesorios y calibradoras que se utilizan en los talleres de las fábricas para producir desde portezuelas para automóvil hasta bombas guiadas por láser. Cientos de esas compañías, incluidas una de sólo dos empresas en Estados Unidos capaces de fabricar las herramientas que se utilizan para elaborar componentes secretos para aviones, han salido del negocio en años recientes al no poder competir con los precios súper bajos que ofrecen sus contrapartes en China. A medida que aumentan el número de fabricantes de herramientas que salen del negocio, la National Tooling and Machining Association ha instado al Congreso para que apruebe una legislación que "nivelaría el terreno de juego" y permitiría que esas pequeñas empresas sigan siendo competitivas con las firmas chinas.[82]

Un modelo de las etapas del declive

Con base en un extenso repaso de la investigación del declive organizacional, se ha propuesto un modelo de sus etapas, las cuales se resumen en la figura 9.8. Este modelo sugiere que el declive, si no se administra de forma apropiada, puede avanzar a lo largo de cinco etapas que resultan en la disolución organizacional.[83]

1. *Etapa a ciegas*. La primera etapa del declive es el cambio interno y el externo que amenaza la supervivencia a largo plazo y que puede requerir que la organización se restrinja. La empresa puede tener un exceso de personal, procedimientos engorrosos, o puede haber una falta de armonía con los clientes. Los líderes a menudo pasan por

FIGURA 9.8
Etapas del declive y ensanchamiento de la brecha en el desempeño



Fuente: *American Science Quarterly*. "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", por William Weitzel y Ellen Jonsson, vol. 34, pp. 99-109, marzo de 1989. Reimpreso con autorización.

alto las señales del declive en este punto y la solución es desarrollar un escaneo efectivo y sistemas de control que indiquen cuando algo anda mal. Con una información oportuna, los ejecutivos precavidos pueden llevar de nuevo a la organización a un desempeño de nivel superior.

2. *Etapa de inactividad*. La segunda etapa del declive se llama *inactividad* en la cual se da una actitud de negación, a pesar de las señales de deterioro en el desempeño. Los líderes pueden tratar de persuadir a los empleados de que todo está bien. "La responsabilidad creativa" puede hacer que las cosas se vean bien durante este periodo. La solución es que los líderes reconozcan el declive y emprendan una pronta acción para realinear a la organización con el entorno. Las acciones del liderazgo pueden incluir nuevos enfoques de la solución de problemas, un incremento de la participación en la toma de decisiones y fomentar las expresiones de descontento al enterarse de lo que anda mal.
3. *Etapa de una acción errónea*. En la tercera etapa, la organización se enfrenta a serios problemas y no se deben ignorar los indicadores de desempeño deficiente. El no ajustarse a la espiral descendente en este punto puede conducir al fracaso organizacional. Las severas circunstancias obligan a los líderes a considerar la posibilidad de hacer cambios importantes. Las acciones pueden implicar una reducción, como un recorte de personal. Los líderes deben reducir la incertidumbre de los empleados, aclarando los valores y proporcionando información. Un error grave en esta etapa disminuye la probabilidad de un cambio de posición para la organización.
4. *Etapa de crisis*. En la cuarta etapa, la organización todavía no se ha podido enfrentar al declive de forma efectiva y afronta una situación de pánico. La organización puede experimentar un caos, esfuerzos para regresar a lo básico, cambios marcados y sentimientos de cólera. Lo mejor es que los gerentes prevengan una crisis de la etapa cuatro, en la cual la única solución es una considerable reorganización. La trama social de la organización se está erosionando y se requieren acciones drásticas, como reemplazar a los gerentes del nivel superior y hacer cambios revolucionarios en la estructura, la estrategia y la cultura. El downsizing de la fuerza de trabajo puede ser severo.
5. *Etapa de disolución*. Esta etapa del declive es irreversible. La organización sufre la pérdida de los mercados y de su reputación, la pérdida de su mejor personal y la reducción del capital. La única estrategia disponible es cerrar la organización en una forma ordenada y reducir el trauma de la separación de los empleados.

El siguiente ejemplo muestra la forma en que los buenos gerentes emprenden una acción para invertir el curso del declive y posicionar a la organización para un futuro éxito.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Comprender las causas y las etapas del declive. Estar vigilante para detectar las señales de declive en la organización y emprender una acción tan rápido como sea posible para revertir el curso. Una acción rápida en las primeras etapas evita que la organización se deteriore hasta el punto de la crisis de la etapa 4, cuando un cambio de posición es mucho más difícil.



Herman Miller

Fue a finales de 2001 cuando Brian Walker se enfrentó a Michael Volkema, el CEO de Herman Miller y al resto del equipo ejecutivo. Walker (que en aquel entonces era presidente de Herman Miller North America y en la actualidad es el CEO de la empresa), le informó al equipo que necesitaban dejar de esperar un cambio rápido de posición y empezar a planear crueles recortes con el fin de ayudar a la empresa a sobrevivir. Después de años de éxito, el fabricante de muebles para oficina, como el sillón Aeron, elegante y con un diseño ergonómico, padecía un "ataque cardiaco de la industria", debido a que las ventas habían disminuido de forma drástica después del colapso del auge de las empresas punto-com.

Los gerentes habían observado el declive, pero seguían pensando que sería de corta vida. Sin embargo, Walker creía que sólo era el principio de una larga y dolorosa depresión. Tenía razón; para finales de 2003, el negocio de la empresa había disminuido 45%. Por fortuna, el equipo directivo lo había escuchado y había emprendido una acción. El plan implicaba algunas decisiones dolorosas y otras riesgosas. En primer lugar, el equipo eliminó 4 500 puestos de trabajo, casi 38%

(continúa)

de la fuerza de trabajo, vendió más de 100 000 metros cuadrados de una propiedad en una excelente ubicación y eliminó algunos nuevos negocios prometedores, como una línea de muebles listos para ensamblarse que se vendía a través de internet. Sin embargo, los gerentes sabían que la reducción no era suficiente para asegurar que la empresa sobreviviera a largo plazo. Al estudiar el entorno de la industria, la economía y la competencia internacional, el equipo consideró que la volatilidad en su negocio se incrementaría en vez de disminuir en el futuro. Por consiguiente, se tomó la decisión audaz de invertir millones en investigación y desarrollo de ideas altamente innovadoras que tal vez no producirían resultados en años, y tal vez nunca llegarían a hacerlo.

Las decisiones acerca de lo que se recortaría y lo que se fundaría se tomaron con cuidado después de muchos debates y discusiones. Con el entorno económico actual, Herman Miller todavía enfrenta numerosos retos, pero las utilidades del ejercicio fiscal más reciente superaron con mucho los pronósticos, y los nuevos productos, como una nueva generación de cubículos que prometen una sensación de intimidad y a la vez de apertura, están demostrando ser prometedores. La empresa empezó a contratar a más trabajadores a mediados de 2008 y la revista *Fortune* proclamó a un sillón ejecutivo "amistoso con el entorno", llamado Embody, a un precio de 1 595 dólares, como "el nuevo trono de la tecnología". Además, la empresa desarrolla negocios mediante la creación de muebles innovadores para hospitales, como un sillón diseñado para ayudar a los pacientes que se recuperan de una cirugía.[84] ■



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Cuando los despidos son necesarios, manejarlos con sumo cuidado. Tratar de forma humana a los empleados que salen, comunicarse con ellos y proporcionar tanta información como sea posible, brindarles ayuda a los trabajadores desplazados y recordar las necesidades emocionales de los empleados restantes.

El declive organizacional administrado de forma apropiada es necesario si se quiere que una organización evite la disolución. Los líderes tienen la responsabilidad de detectar las señales del declive, reconocerlas, implementar la acción necesaria y revertir el curso. Algunos de las decisiones más difíciles atañen al **downsizing**, que se refiere a reducir intencionalmente el tamaño de la fuerza de trabajo de una empresa.

Implementación del downsizing

La depresión económica ha hecho que el downsizing sea una práctica común en las corporaciones de todo el mundo. Además, es parte de las iniciativas de cambio en las organizaciones actuales.[85] Los proyectos de reingeniería, las fusiones y adquisiciones, la competencia global y la tendencia al outsourcing han conducido a las reducciones en el empleo.[86]

Algunos investigadores han encontrado que el downsizing masivo a menudo no logra los beneficios pretendidos y que, en algunos casos, ha perjudicado de forma significativa a la organización.[87] Sin embargo, hay ocasiones en que el downsizing es una parte necesaria de la administración del declive organizacional. Hay varias técnicas que pueden ayudar a allanar el proceso de downsizing y a mitigar las tensiones para los empleados que salen de la organización y para aquellos que permanecen.[88]

1. *Comunicar más, no menos*. Algunos gerentes parecen pensar que cuanto menos se diga acerca de un inminente despido, es mejor. Pero no es así. Los rumores pueden ser mucho más nocivos que una comunicación abierta. En 3Com Corporation, los gerentes trazaron un plan de tres etapas cuando se preparaban para los despidos. En primer lugar, advirtieron a los empleados, con varios meses de anticipación, que los despidos eran inevitables. Poco después, organizaron presentaciones en todas las ubicaciones para explicarles las razones de tales decisiones y para proporcionar tanta información como era posible acerca de lo que los empleados deberían esperar. A los trabajadores despedidos les dieron aviso con 60 días de anticipación (una medida que ahora exige la regulación estadounidense).[89] Los gerentes deben recordar que es imposible "un exceso de comunicación" durante los tiempos turbulentos. Los empleados restantes deben saber qué se espera de ellos, si los futuros despidos son una posibilidad y lo que hace la organización para ayudar a sus compañeros que han perdido su trabajo.

2. *Proporcionar ayuda a los trabajadores desplazados*. La organización tiene la responsabilidad de ayudar a los trabajadores desplazados a enfrentarse a la pérdida de su empleo y a reincorporarse al mercado de trabajo. La corporacion puede proporcionar capacitación, paquetes de cesantía y ayuda cuando se quedan sin empleo. Ford Motor Company organiza ferias de empleo internas para los empleados despedidos. Kaiser-Hill, una empresa que se encarga de la limpieza y el desmantelamiento de la planta nuclear Rocky Flats en Colorado, estableció un Programa de transición de la fuerza de trabajo, patrocina un banco de empleos en línea y fondea subvenciones para los empresarios. Debido a que Kaiser-Hill debe motivar a los empleados para que resuelvan su situación cuando se queden sin trabajo en un par de años, sabe que las personas necesitan la seguridad de sentir que pueden proveer a sus familias cuando el trabajo se ha terminado.[90] Además, los servicios de consejería, tanto para los empleados como para sus familias, pueden mitigar el trauma asociado con la pérdida del trabajo. Un creciente número de empresas ofrece a los trabajadores despedidos un acceso continuo a programas de asistencia para empleados, con el fin de ayudarlos a enfrentar el estrés, la depresión y otros problemas.[91] Otro paso clave es permitir que los empleados se retiren con dignidad, ofreciéndoles la oportunidad de despedirse de sus compañeros y de reunirse con los líderes para expresar su dolor y enojo.
3. *Ayudar a prosperar a los sobrevivientes*. Se han llevado a cabo muchas investigaciones sobre "el síndrome del sobreviviente de un despido".[92] Numerosas personas experimentan sentimientos de culpa, enojo, confusión y tristeza por la pérdida de sus compañeros, y los líderes deben reconocer esos sentimientos. Los sobrevivientes también se podrían preocupar por la pérdida de su trabajo, perder la confianza en la gerencia de la empresa, deprimirse y volverse cínicos. En ocasiones, las personas experimentan dificultades para adaptarse a los cambios en los deberes de trabajo, las responsabilidades y las relaciones de reporte después del downsizing. El estado de Oregon contrató al consultor Al Siebert para que ayudara a los empleados a adaptarse después de la eliminación de más de mil puestos de trabajo. La mayoría de las personas "simplemente no está emocionalmente preparada para manejar las interrupciones importantes", dice Siebert. Por medio de una serie de talleres, Siebert ayudó a las personas a reconocer su enojo y su descontento y después a volverse "adaptables al cambio", desarrollando capacidades para salir adelante, como flexibilidad, curiosidad y optimismo.[93]

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Después de un downsizing necesario, los gerentes no deben dedicar mucho tiempo a ayudar a los trabajadores despedidos, sino que más bien se deben concentrar en asegurarse de que los empleados restantes se encarguen de hacer lo necesario para revivir a la empresa.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La manera de cuidar de los empleados restantes después de un downsizing es cuidar a las personas despedidas. El hecho de ayudar a las personas despedidas les envía una señal a los trabajadores restantes de que la organización se preocupa por los compañeros de trabajo y amigos que salieron, lo cual contribuye a que la empresa siga adelante de nuevo. La administración del downsizing significa proporcionar ayuda tanto a los trabajadores que salieron cono a los que permanecieron.

Incluso las organizaciones mejor administradas en ocasiones tal vez necesitan despedir a empleados en un entorno turbulento o para revitalizar a la organización y revertir el declive. Los líderes pueden lograr resultados positivos si manejan el downsizing en forma tal que permita que los empleados se vayan con dignidad y que los miembros restantes de la organización se sientan motivados, productivos y comprometidos con un futuro mejor.

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO

- Las organizaciones experimentan muchas presiones para crecer y el tamaño grande es crucial para la salud económica en algunas industrias. El tamaño permite economías de escala, proporciona una extensa variedad de oportunidades para los empleados y permite que las empresas inviertan en proyectos costosos y riesgosos. Sin embargo, las organizaciones grandes pasan por momentos difíciles para adaptarse a los cambios rápidos en el entorno. Las organizaciones grandes por lo general son estandarizadas, están administradas en forma mecanicista y son complejas. Las pequeñas organizaciones tienen una estructura más plana y una administración orgánica y de libre flujo. Pueden responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno y son más apropiadas para fomentar la innovación y el espíritu emprendedor. Los gerentes en las empresas grandes o en crecimiento tratan de encontrar mecanismos para hacer que sus organizaciones sean más flexibles y con capacidad de respuesta.
- Las organizaciones evolucionan a lo largo de distintas etapas del ciclo de vida a medida que crecen y maduran. La estructura organizacional, los sistemas internos y los problemas administrativos son diferentes para cada etapa del desarrollo. El crecimiento crea crisis y revoluciones a lo largo del camino hacia el tamaño grande. Una tarea importante de los gerentes es guiar a la organización a lo largo de las etapas emprendedora, de colectividad, de formalización y de elaboración.
- A medida que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida y llegan a ser más grandes y complejas, adoptan características burocráticas, como reglas, división del trabajo, registros escritos, una jerarquía de autoridad y procedimientos impersonales. La burocracia es una forma lógica de organización que permite que las empresas utilicen los recursos en una forma eficiente. Sin embargo, en muchas corporaciones grandes y en las organizaciones gubernamentales, la burocracia ha sido objeto de ataques con intentos para descentralizar la autoridad, hacer más plana la estructura de la organización, reducir las reglas y los registros escritos y crear la mentalidad de una pequeña empresa. Esas empresas están dispuestas a cambiar las economías de escala por organizaciones con capacidad de respuesta y adaptables. Numerosas empresas se subdividen para obtener las ventajas de una pequeña empresa. Otro enfoque para superar los problemas de la burocracia es utilizar sistemas temporales, permitiendo que la organización se deslice sin tropiezos entre un estilo jerárquico altamente formalizado que es efectivo durante los tiempos de estabilidad y uno estructurado de forma más flexible y relajada, necesaria para responder a condiciones inesperadas o volátiles del entorno.
- Todas las empresas, grandes y pequeñas, necesitan sistemas para su control. Los gerentes pueden elegir entre tres estrategias de control generales: de mercado, burocrática y de clan. El control burocrático se basa en reglas estandarizadas y en la autoridad racional-legal de los gerentes. El control de mercado se utiliza cuando se puede fijar un precio a los resultados del producto o servicio y existe competencia. El control de clan y, más recientemente, el control del yo, están asociados con la incertidumbre y los procesos rápidamente cambiantes de la organización. Se basan en el compromiso, la tradición y los valores compartidos para lograr el control. Los gerentes pueden utilizar una combinación de los enfoques del control para satisfacer las necesidades de la organización
- Numerosas corporaciones han dejado de crecer y algunas están en declive. Las organizaciones pasan por las etapas de declive y es responsabilidad de los gerentes detectar las señales del mismo, implementar la acción necesaria y revertir el curso. Una de las decisiones más difíciles corresponde al downsizing de la fuerza de trabajo. Para allanar el proceso de downsizing, los gerentes se pueden comunicar con los empleados y proporcionar tanta información como sea posible, proveer ayuda a los trabajadores desplazados y recordar que es necesario abordar las necesidades emocionales de aquellos que siguen en la organización.

Conceptos clave

autoridad carismática
autoridad racional-legal
autoridad tradicional
burocracia
centralización
ciclo de vida
control burocrático
control de clan
control de mercado
declive organizacional
downsizing
etapa de colectividad
etapa de elaboración
etapa de formalización
etapa emprendedora
formalización
razones de personal

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué las organizaciones grandes tienden a tener razones mayores de personal de oficina y de apoyo administrativo? ¿Por qué son más formalizadas que las pequeñas organizaciones?
2. Aplique el concepto del ciclo de vida a una organización con la que usted esté familiarizado, como un negocio local. ¿En qué etapa se encuentra ahora la organización? ¿Cómo manejó la organización las crisis de su ciclo de vida, o cómo pasó por ellas?
3. ¿Por qué considera que las organizaciones experimentan presión para crecer? ¿Cómo cree que las empresas descritas en la sección BookMark del capítulo, *Small Giants*, se resisten a esa presión?
4. Describa las tres bases de la autoridad identificadas por Weber. ¿Es posible que cada uno de esos tipos de autoridad funcione al mismo tiempo dentro de una organización? Explique.
5. Lea varios ejemplares recientes de una revista de negocios como *Fortune*, *BusinessWeek* o *Fast Company* y encuentre ejemplos de dos empresas que están utilizando enfoques para ponerle fin a la burocracia. Analice las técnicas que están aplicando esas empresas.
6. Al escribir acerca de los tipos de control, William Ouchi dijo, “El Mercado es como la trucha y el clan es como el salmón, cada cual es una bella especie altamente especializada que requiere condiciones fuera de lo común para su supervivencia. En comparación, el método de control burocrático es como el bagre, torpe y de aspecto desagradable, pero capaz de vivir en la gama más amplia de entornos y, por último, es la especie dominante”. Analice lo que quiso decir Ouchi con esa analogía.
7. Las organizaciones del gobierno a menudo parecen más burocráticas que aquellas con fines de lucro. ¿Podría eso ser en parte el resultado del tipo de control utilizado en las organizaciones del gobierno? Explique.
8. ¿Cómo se las arregla el Ejército de Salvación para ser “varias clases diferentes de organización al mismo tiempo”? ¿El enfoque del Ejército de Salvación parece viable para una gran empresa de medios, como Time Warner o Disney, que quiere reducir la burocracia?
9. Numerosas instituciones financieras grandes, como Lehman Brothers y Merrill Lynch, experimentaron un significativo declive o una disolución en años recientes. ¿Cuál de las tres causas del declive organizacional descritas en el capítulo parece aplicar con mayor claridad a estas empresas?
10. ¿Considera usted que una filosofía de “no crecer” de la gerencia se debería enseñar en las escuelas de negocios? Explique.

Cuaderno de trabajo del capítulo 9: Mecanismos de control*

Piense en dos situaciones en su vida: sus experiencias en el trabajo y en su escuela. ¿Cómo se ejerce el control? Llene las tablas.

En el trabajo

Sus responsabilidades en el trabajo	Cómo ejerce su jefe el control	Aspectos positivos de ese control	Aspectos negativos de ese control	Cómo mejoraría usted el control
1.				
2.				
3.				
4.				

En la universidad

Aspectos	Cómo controla el profesor A (un grupo pequeño)	Cómo controla el profesor B (un grupo grande)	Cómo influyen esos controles en usted	Cuál cree usted que es el mejor control
1. Exámenes				
2. Tareas/puestos				
3. Participación en el aula				
4. Asistencia				
5. Otros				

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los varios controles?
2. ¿Qué sucede cuando hay demasiado control? ¿Muy poco?
3. ¿El tipo de control depende de la situación y del número de personas involucradas?
4. *Opcional*: ¿Cómo se comparan los mecanismos de control en sus tablas con los de otros estudiantes?

Caso para análisis: Sunflower Incorporated*

Sunflower Incorporated es una empresa distribuidora grande con más de 5 000 empleados y ventas brutas de más de 550 millones de dólares (2003). La empresa compra bocadillos salados y licores y los distribuye a minoristas independientes en todo Estados Unidos y Canadá. Los bocadillos salados incluyen hojuelas de maíz, hojuelas de papa frita, rollitos de queso, hojuelas de tortilla y cacahuates. Estados Unidos y Canadá están divididos en dos regiones, cada una con un almacén central, vendedores, un departamento de finanzas y uno de compras propios. La empresa distribuye marcas nacionales y locales y empaca algunos artículos con etiquetas privadas. La competencia en esta industria es intensa. La demanda de licor ha disminuido y los competidores como Procter & Gamble y Frito-Lay desarrollan nuevos bocadillos y opciones con un bajo contenido en carbohidratos para arrebatar su participación de mercado a las empresas más pequeñas como Sunflower. La oficina corporativa fomenta la idea de que cada región sea autónoma, debido a los gustos y las prácticas locales. Por ejemplo, en el noreste de Estados Unidos, las personas consumen un mayor porcentaje de whiskey canadiense y bourbon estadounidense, mientras en el oeste consumen más licores ligeros como vodka, ginebra y ron. Los bocadillos en el sureste a menudo están sazonados para reflejar el sabor mexicano y los clientes en el noreste compran un mayor porcentaje de pretzels.

A principios de 1998, Sunflower empezó a utilizar un sistema de reportes financieros que comparaba las ventas, los costos y las utilidades entre todas las regiones de la empresa. Cada región era un centro de utilidades y la alta gerencia se sorprendió al enterarse de que las utilidades variaban de forma considerable. Para 2001, las diferencias eran tan grandes que la gerencia decidió que era necesaria una estandarización. Los gerentes creían que las regiones altamente rentables en ocasiones estaban utilizando productos de calidad inferior, incluso de segunda clase, para mejorar los márgenes de utilidad. Esa práctica podría perjudicar la imagen de Sunflower. La mayoría de las regiones se enfrentaba a una despiadada competencia de precios para conservar su participación de mercado. Provocados por las reducciones de precios de la división de Eagle Snacks de Anheuser-Busch, los distribuidores nacionales como Frito-Lay, Borden, Nabisco, Procter & Gamble (Priglets) y Standard Brands (cacahuates Planters) presionaban para retener o incrementar su participación de mercado, reduciendo precios y lanzando al mercado nuevos productos. Los distribuidores independientes de bocadillos pasaban por momentos cada vez más difíciles para competir y muchos estaban saliendo del negocio.

A medida que se acumulaban esos problemas Joe Steelman, CEO de Sunflower, decidió crear una nueva posición para monitorear las prácticas de fijación de precios y de compras. Contrataron a Loretta Williams, que trabajaba en el departamento de finanzas de una organización competidora. Su nuevo título era CEO de fijación de precios y compras y le reportaba al vicepresidente de finanzas, Peter Langly. Éste le concedió a Williams una amplia libertad para organizar su trabajo y la alentó para que estableciera cualesquiera reglas y procedimientos que fueran necesarios. También la alentó para que recabara información de cada región. A cada región se notificó su nombramiento por medio de un memorando oficial enviado a los 22 CEO regionales y se colocó una copia del boletín en el tablero de anuncios de cada almacén. El anuncio también se hizo por medio del periódico de la empresa.

Después de tres semanas en el trabajo, William decidió que había dos problemas que requerían su atención. A largo plazo, Sunflower debería hacer un mejor uso de la tecnología de la información. William creía que la tecnología de la información podría proporcionar más información a las oficinas corporativas para la toma de decisiones. Se conectó a

los gerentes en el nivel superior en las divisiones con la oficina matriz por medio de una intranet, pero los empleados en el nivel inferior y los vendedores no estaban conectados. Sólo algunos altos directivos de aproximadamente la mitad de las divisiones utilizaban el sistema con regularidad.

A corto plazo, Williams decidió que las decisiones fragmentadas de fijación de precios y de compras eran un problema y que las mismas deberían estandarizarse en todas las regiones de inmediato. Como un primer paso, quería que el ejecutivo de finanzas de cada región le notificara a ella cualquier cambio de más de 3% en los precios locales. También decidió que todos los nuevos contratos de compras locales de más de 5 000 dólares deberían ser aprobados por su oficina (aproximadamente 60% de los artículos distribuidos en las regiones se compraban en grandes cantidades y los suministraban las oficinas corporativas. Sólo 40% se compraba y distribuía dentro de la región). William creía que la única forma de estandarizar las operaciones era que cada región notificara con anticipación a dichas oficinas acerca de cualquier cambio en los precios o en las compras. Discutió con Langly la política propuesta. Él estuvo de acuerdo, de manera que le presentaron una propuesta formal al CEO y al consejo de administración, quienes aprobaron el plan. Los cambios representaban una complicada modificación de los procedimientos de la política y Sunflower estaba entrando a la temporada alta de las vacaciones, de manera que Williams quería implementar de inmediato los nuevos procedimientos. Decidió enviar un mensaje por correo electrónico, seguido de un fax, a los ejecutivos de finanzas y de compras en cada región, notificándoles los nuevos procedimientos. El cambio se insertaría en todos los manuales de políticas y procedimientos a nivel de todo Sunflower, en el transcurso de cuatro meses.

Williams le mostró un borrador del mensaje a Langly y le pidió que le hiciera sus comentarios. Langly declaró que el mensaje era una buena idea, pero se preguntaba si sería suficiente. Las regiones manejaban cientos de artículos y estaban acostumbradas a una toma de decisiones descentralizada. Langly sugirió a Williams visitar las regiones y discutir con los ejecutivos las políticas de compras y de fijación de precios. Williams se negó, diciendo que esos viajes resultarían costosos y se llevarían mucho tiempo. Tenía tantas cosas que hacer en la oficina central que esos viajes eran imposibles. Langly también sugirió que esperaran para implementar los procedimientos hasta después de la convención anual de la empresa, que tendría lugar dentro de tres meses, cuando Williams conocería personalmente a los CEO regionales. Williams respondió que eso llevaría demasiado tiempo, porque entonces los procedimientos no entrarían en vigor sino hasta después de la temporada máxima de ventas. Creía que los procedimientos eran necesarios en ese momento. Los mensajes salieron al siguiente día.

En unos días llegaron por correo electrónico respuestas de siete regiones. Los gerentes decían que estaban de acuerdo y que se sentirían felices de cooperar.

Ocho semanas después, Williams no había tenido noticias de ninguna de las regiones acerca de los cambios en los precios o en las compras. Otros ejecutivos que habían visitado los almacenes regionales le indicaron que en las regiones se veía la actividad acostumbrada. Los ejecutivos regionales parecían estar siguiendo los procedimientos usuales para esa época del año. Llamó por teléfono a uno de los gerentes regionales y descubrió que no sabía quién era ella y que jamás había oído hablar de su posición. Además, le dijo, "ya tenemos suficientes cosas por qué preocuparnos para cumplir con las metas de utilidades, sin procedimientos adicionales de las oficinas corporativas". Williams se sintió apesadumbrada al ver que su posición y los cambios sugeridos en los procedimientos no habían tenido ningún impacto. Se preguntó si los gerentes de campo simplemente estaban desobedeciendo, o si debió utilizar otra estrategia de comunicación.

*Este caso se inspiró en "Frito-Lay May Find Itself in a Competition Crunch", *BusinessWeek* (19 de julio de 1982), 186; Jim Bohman, "Mike-Sells Works to Remain on Snack Map", *Dayton Daily News* (27 de febrero de 2005), D; "Dashman Company", en Paul R. Lawrence y John A. Seiler, *Organizational Behavior and Administration: Cases, Concepts, and Research Findings* (Homewood, Ill.: Irwin and Dorsey, 1965), 16-17; y Laurie M. Grossman, "Price Wars Bring Flavor to Once Quiet Snack Market", *The Wall Street Journal* (23 de mayo de 1991), B1, B3.

Cuaderno de trabajo del capítulo 9: Windsock Inc.*

1. *Introducción*. El grupo se divide en cuatro equipos: Oficinas corporativas, Diseño de producto, Marketing/Ventas y Producción. El grupo Oficinas corporativas es un poco más pequeño. Si los grupos son lo suficientemente grandes, asignar observadores a cada uno. A las Oficinas corporativas le entregan 500 popotes y 750 alfileres. Cada persona lee *únicamente* la descripción del rol pertinente a su equipo. *Materiales necesarios:* popotes de plástico (500) y una caja de alfileres (750).
2. *Desempeñar la tarea*. Dependiendo de la duración de la clase, el paso 2 puede requerir de 30 a 60 minutos. Los equipos desempeñan sus roles y preparan un reporte de dos minutos para los accionistas.
3. *Reportes del equipo*. Cada equipo hace una presentación de dos minutos para los accionistas.
4. *Reportes de los observadores (opcionales)*. Los observadores comparten puntos de vista con los subgrupos
5. Discusión en el aula
   a. ¿Qué ayudó o bloqueó la cooperación y la coordinación entre los equipos?
   b. ¿Hasta qué grado hubo comunicación abierta frente a cerrada? ¿Qué efecto tuvo?
   c. ¿Qué estilos de liderazgo se exhibieron?
   d. ¿Qué tipos de interdependencias de los equipos surgieron?

Roles

Oficinas corporativas

Su equipo es la gerencia y la administración central de Windsock Inc. Ustedes son el corazón y el pulso de la organización, debido a que sin su coordinación y asignación de recursos, la organización se vendría abajo. Su tarea es administrar las operaciones de la organización, una responsabilidad que no es sencilla, debido a que deben coordinar las actividades de tres equipos diferentes del personal: el equipo de Marketing/Ventas, el de Producción y el de Diseño de producto. Además, deben administrar los recursos, como materiales (alfileres y popotes), los límites de tiempo, las comunicaciones y los requerimientos del producto.

En este ejercicio deben hacer cualquier cosa que sea necesaria para cumplir con la misión y mantener a la organización operando de forma armoniosa y eficiente.

Windsock Inc. tiene un total de 30 minutos (o más, si así lo decide el profesor) para diseñar una campaña publicitaria y el texto de los anuncios, para diseñar el molino de viento y producir los primeros prototipos de molinos de viento para su entrega. Buena suerte para todos.

Diseño del producto

Su equipo es el de investigación y diseño del producto de Windsock Inc. Son el cerebro y el aspecto creativo de la operación, debido a que sin un producto diseñado de forma innovadora y exitosa, la organización se vendría abajo. Sus responsabilidades son diseñar productos que compitan favorablemente en el mercado, tener en mente la función, la estética, el costo, la facilidad de producción y los materiales disponibles.

En este ejercicio deben encontrar un plan viable para un producto que construirá su equipo de producción. Su molino de viento debe ser ligero, portátil, fácil de ensamblar y estéticamente agradable. Las oficinas corporativas controlan el presupuesto y asignan el material para su división.

Windsock Inc., como organización, dispone de 30 minutos (o más, si así lo decide el profesor) para diseñar una campaña publicitaria, diseñar el molino de viento (la tarea de su equipo) y producir el primer prototipo de molino de viento para su entrega. Buena suerte a todos.

Marketing/Ventas

Su equipo es el de Marketing/Ventas de Windsock Inc. Son la espina dorsal de la operación, porque sin clientes y sin ventas la organización se vendría abajo. Su tarea es identificar el mercado, desarrollar una campaña publicitaria para promover el producto único de su empresa, producir el texto de los anuncios y desarrollar una fuerza de ventas y procedimientos tanto para los clientes potenciales como para el público en general.

Para propósitos de este ejercicio, pueden suponer que se ha hecho un análisis de mercado. Su equipo ahora se encuentra en la posición de elaborar una campaña publicitaria y los textos de los anuncios para el producto. Para ser efectivos, se deben familiarizar a fondo con las características del producto y con la forma en que es diferente de otros que ya existen en el mercado. Las oficinas corporativas controlan su presupuesto y asignan los materiales que utilizará su división.

Windsock Inc. dispone de un total de 30 minutos (o más, si así lo decide el profesor) para diseñar una campaña publicitaria y de anuncios (la tarea de su equipo), diseñar el molino de viento y producir los primeros prototipos de molinos de viento para su entrega. Buena suerte para todos.

Producción

Su equipo es el de producción de Windsock Inc. Ustedes son el corazón de la operación, debido a que sin un equipo que fabrique el producto, la organización se vendría abajo. Ustedes tienen la responsabilidad de coordinar y elaborar el producto para su entrega. El producto implica un diseño innovador de un molino de viento más económico, ligero, portátil, flexible y estéticamente agradable que otros diseños que hay en la actualidad en el mercado. Su tarea es construir molinos de viento dentro de las pautas del costo, conforme a las especificaciones y dentro de un periodo prescrito, utilizando materiales predeterminados.

Para propósitos de este ejercicio, ustedes deben organizar su equipo, establecer los programas de producción y construir los molinos de viento. Las oficinas corporativas controlan su presupuesto, los materiales y las especificaciones.

Windsock Inc. dispone de un total de 30 minutos (o más, si así lo decide el profesor) para diseñar el molino de viento y producir los primeros prototipos de molinos de viento (la tarea de su equipo) para su entrega. Buena suerte a todos.

*Adaptado por Dorothy Marcic de Christopher Taylor y Saundra Taylor en "Teaching Organizational Team-Building through Simulations", *Organizational Behavior Teaching Review* XI(3), 86-87.

Notas

1. Julie Bosman, "Will Size Spoil a Cheeky Ad Agency?" *The New York Times* (7 de noviembre de 2005), C1.
2. James Q. Wilson, *Bureaucracy* (Nueva York: Basic Books, 1989); y Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1979), 4.
3. Tom Peters, "Rethinking Scale", *California Management Review* (otoño de 1992), 7-29.
4. Estas analogías son de Jerry Useem, "The Big . . . Get Bigger", *Fortune* (30 de abril de 2007), 81-84.
5. Donald V. Potter, "Scale Matters", *Across the Board* (julio-agosto de 2000), 36-39.
6. Kris Hudson, "Wal-Mart Sticks with Fast Pace of Expansion Despite Toll on Sales", *The Wall Street Journal* (13 de abril de 2006), A1.

7. James B. Treece, "Sometimes, You Still Gotta Have Size", *BusinessWeek* (22 de octubre de 1993), 200-201.
8. Matthew L. Wald, "What's So Bad About Big?", *The New York Times* (7 de marzo de 2007), H1.
9. Nelson D. Schwartz, "Is G. E. Too Big for Its Own Good?", *The New York Times* (22 de julio de 2007), Sección 3, 1.
10. Alan Murray, "The Profit Motive Has a Limit: Tragedy", *The Wall Street Journal* (7 de septiembre de 2005), A2.
11. John A. Byrne y Heather Timmons, "Tough Times for a New CEO", *BusinessWeek* (29 de octubre de 2001), 64-70; y Patrick McGeehan, "Sailing Into a Sea of Trouble", *The New York Times* (5 de octubre de 2001), C1, C4.
12. Frits K. Pil y Matthias Holweg, "Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2003), 33-39; y David Sadtler, "The Problem with Size", *Management Today* (noviembre de 2007), 52-55.
13. Chip Jarnagan y John W. Slocum, Jr., "Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership", *Organizational Dynamics* 36, núm. 3 (2007), 288-302.
14. Keith H. Hammonds, "Size Is Not a Strategy", *Fast Company* (septiembre de 2002), 78-86.
15. Véase Hammonds, "Size Is Not a Strategy"; David Henry, "Mergers: Why Most Big Deals Don't Pay Off", *BusinessWeek* (14 de octubre de 2002), 60-70; y Tom Brown, "How Big Is Too Big?", *Across the Board* (julio-agosto de 1999), 15-20, para ver un análisis.
16. Leslie Taylor, "Number of Small Businesses Reaches All-Time High", Inc., *http://www.inc.com/news/articles/200612/sba.html*, accesado el 24 de octubre de 2008.
17. "The Hot 100", *Fortune* (5 de septiembre de 2005), 75-80.
18. Sadtler, "The Problem with Size".
19. Gary Hamel, citado en Hammonds, "Size Is Not a Strategy".
20. "Company Structure", sitio web de Johnson & Johnson; *http://www.jnj.com/connect/about-jnj/company-structure/*, accesado el 24 de octubre de 2008.
21. Michael Barone, "Not a Victory for Big Government", *The Wall Street Journal* (15 de enero de 2002), A16.
22. Useem, "The Big... Get Bigger".
23. Hammonds, "Size Is Not a Strategy".
24. John R. Kimberly, Robert H. Miles y asociados, *The Organizational Life Cycle* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980); Ichak Adices, "Organizational Passages–Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations", *Organizational Dynamics* (verano de 1979), 3-25; Danny Miller y Peter H. Friesen, "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science* 30 (octubre de 1984), 1161-1183; y Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis, "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review* 61 (mayo-junio de 1983), 30-50.
25. Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* 50 (julio-agosto de 1972), 37-46; y Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science* 29 (1983), 33-51.
26. George Land y Beth Jarman, "Moving beyond Breakpoint", en Michael Ray y Alan Rinzler, eds., *The New Paradigm* (Nueva York: Jeremy P. Tarcher/Perigee Books, 1993), 250-266; y Michael L. Tushman, William H. Newman y Elaine Romanelli, "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review* 29 (1987), 1-16.
27. Peter Meyers, "Fact-Driven? Collegial? This Site Wants You", *The New York Times* (20 de septiembre de 2001), G2; biografía de "Jimmy Wales", *Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Jimmy_Wales*, accesado el 24 de octubre de 2008; y Noam Cohen, "Open-Source Trouble in Wiki World", *The New York Times* (17 de marzo de 2008), C1.
28. Vauhini Vara, "Facebook CEO Seeks Help as Site Grows–Google Veteran to Be Zuckerberg's No. 2", *The Wall Street Journal* (5 de marzo de 2008), A1.
29. David A. Whetten, "Sources, Responses, and Effects of Organizational Decline", en Kimberly, Miles y asociados, *The Organizaional Life Cycle*, 342-374.
30. Brent Schlender, "How Big Can Apple Get?", *Fortune* (21 de febrero de 2005), 67-76; y Josh Quittner con Rebecca Winters, "Apple's New Core–Exclusive: How Steve Jobs Made a Sleek Machine That Could Be the Home-Digital Hub of the Future", *Time* (14 de enero de 2002), 46.
31. Nick Wingfield, "Apple's No. 2 Has Low Profile, High Impact", *The Wall Street Journal* (16 de octubre de 2006), B1, B9.
32. Land y Jarman, "Moving beyond Breakpoint".
33. Gary Rivlin, "A Retail Revolution Turns 10", *The New York Times* (10 de julio de 2005), Sección 3, 1.
34. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, traducido por A. M. Henderson y T. Parsons (Nueva York: Free Press, 1947).
35. Larry Rohter y Juan Forero, "Unending Graft Is Threatening Latin America", *The New York Times* (30 de julio de 2005), A1.
36. John Crewdson, "Corruption Viewed as a Way of Life", *Bryan College Station Eagle* (18 de noviembre de 1982), 13A; Barry Kramer, "Chinese Officials Still Give Preference to Kin, Despite Peking Policies", *The Wall Street Journal* (29 de octubre de 1985), 1, 21.
37. John Chase, "Delay Requested for Indictment; 3 More Months Sought in Case against Governor", *The Chicago Tribune* (1 de enero de 2009), 4.
38. Eric J. Walton, "The Persistence of Bureaucracy: A Meta-analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control", *Organization Studies* 26, núm. 4 (2005), 569-600.
39. Nadira A. Hira, "The Making of a UPS Driver", *Fortune* (12 de noviembre de 2007), 118-129; David J. Lynch, "Thanks to Its CEO, UPS Doesn't Just Deliver", *USA Today* (24 de julio de 2006), *http://www.usatoday.com/money/companies/management/2006-07-23-ups_x.htm?tab1=t2*, accesado el 24 de julio de 2006; Kelly Barron, "Logistics in Brown", *Forbes* (10 de enero de 2000), 78-83; Scott Kirsner, "Venture Vèritè: United Parcel Service", *Wired* (septiembre de 1999), 83-96; Kathy Goode, Betty Hahn y Cindy Seibert, *United Parcel Service: The Brown Giant* (manuscrito no publicado, Texas A&M University, 1981); y "About UPS", UPS Corporate Website, *http://www.ups.com/content/corp/about/index.html?WT.svl=SubNav*, accesado el 27 de octubre de 2008.
40. Allen C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environment", *Journal of Management Studies* 19 (verano de 1993), 163-191; John R. Kimberly, "Organizational Size and the Structuralist

Perspective: A Review, Critique, and Proposal", *Administrative Science Quarterly* (1976), 571-597; y Richard L. Daft y Selwyn W. Becker, "Managerial, Institutional, and Technical Influences on Administration: A Longitudinal Analysis", *Social Forces* 59 (1980), 392-413.
41. James P. Walsh y Robert D. Dewar, "Formalization and the Organizational Life Cycle", *Journal of Management Studies* 24 (mayo de 1987), 215-231.
42. Nancy M. Carter y Thomas L. Keon, "Specialization as a Multidimensional Construct", *Journal of Management Studies* 26 (1989), 11-28; Cheng-Kuang Hsu, Robert M. March e Hiroshi Mannari, "An Examination of the Determinants of Organizational Structure", *American Journal of Sociology* 88 (1983), 975-996; Guy Geeraerts, "The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 232-237; Bernard Reimann, "On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly* 18 (1973), 462-476; Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment", *American Journal of Sociology* 69 (1963), 32-40; y William A. Rushing, "Organizational Rules and Surveillance: A Proposition in Comparative Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* 10 (1966), 423-443.
43. Jerald Hage y Michael Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly* 12 (1967), 72-91.
44. Peter Brimelow, "How Do You Cure Injelitance?", *Forbes* (7 de agosto de 1989), 42-44; Jeffrey D. Ford y John W. Slocum, Jr., "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations", *Academy of Management Review* 2 (1977), 561-575; y John D. Kasarda "The Structural Implications of Social System Size: A Three-Level Analysis", *American Sociological Review* 39 (1974), 19-28.
45. Graham Astley, "Organizational Size and Bureaucratic Structure", *Organization Studies* 6 (1985), 201-228; Spyros K. Lioukas y Demitris A. Xerokostas, "Size and Administrative Intensity in Organizational Divisions", *Management Science* 28 (1982), 854-868; Peter M. Blau, "Interdependence and Hierarchy in Organizations", *Social Science Research* 1 (1972), 1-24; Peter. M. Blau y R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York; Basic Books, 1971); A. Hawley, W. Boland y M. Boland, "Population Size and Administration in Institutions of Higher Education", *American Sociological Review* 30 (1965), 252-255; Richard L. Daft, "System Influence on Organization Decision-Making: The Case of Resource Allocation", *Academy of Management Journal* 21 (1978), 6-22; y B. P. Indik, "The Relationship between Organization Size and the Supervisory Ratio", *Administrative Science Quarterly* 9 (1964), 301-312.
46. T. F. James, "The Administrative Component in Complex Organizations", *Sociological Quarterly* 13 (1972), 533-539; Daft, "System Influence on Organization Decision Making"; E. A. Holdaway y E. A. Blowers, "Administrative Ratios and Organization Size: A Longitudinal Examination", *American Sociological Review* 36 (1971), 278-286; y John Child, "Parkinson's Progress: Accounting for the Number of Specialists in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 18 (1973), 328-348.
47. Richard L. Daft y Selwyn Becker, "School District Size and the Development of Personnel Resources", *Alberta Journal of Educational Research* 24 (1978), 173-187.
48. Thomas A. Stewart, "Yikes! Deadwood Is Creeping Back", *Fortune* (18 de agosto de 1997), 221-222.
49. Basado en Gifford y Elizabeth Pinchot, *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), 21-29.
50 Victoria Murphy, "Microsoft's Midlife Crisis", *Forbes* (3 de octubre de 2005), 88.
51. Ron Ashkenas, "Simplicity-Minded Management", *Harvard Business Review* (diciembre de 2007), 101-109.
52. Jack Rosenthal, "Entitled: A Chief for Every Occasion, and Even a Chief Chief", *New York Times Magazine* (26 de agosto de 2001), 16
53. Scott Shane, "The Beast That Feeds on Boxes: Bureaucracy", *The New York Times* (10 de abril de 2005), sección 4, 3.
54. Gregory A Bigley y Karlene H. Roberts, "The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments", *Academy of Management Journal* 44, núm. 6 (2001), 1281-1299.
55. Robert A. Watson y Ben Brown, *The Most Effective Organization in the U.S.: Leadership Secrets of the Salvation Army* (Nueva York: Crown Business, 2001), 159-181.
56. Capt. (Sel) Adam S. Levitt, USN, "Final Report: Sun Microsystems, Inc.", Secretary of Defense Corporate Fellows Program (junio de 2003).
57. Cathy Lazere, "Resisting Temptation: The Fourth Annual SG&A Survey", *CFO* (diciembre de 1997), 64-70.
58. Jeanne Whalen, "Bureaucracy Buster? Glaxo Lets Scientists Choose Its New Drugs", *The Wall Street Journal* (27 de marzo de 2006), B1.
59. Philip M. Padsakoff, Larry J. Williams y William D. Todor, "Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals", *Academy of Management Journal* 29 (1986), 820-831.
60. Royston Greenwood, C. R. Hinings y John Brown, "'P2-Form' Strategic Management: Corporate Practices in Professional Parterships", *Academy of Management Journal* 33 (1990), 725-755; y Royston Greenwood y C. R. Hinings, "Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes", *Academy of Management Journal* 36 (1993), 1052-1081.
61. William G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 129-141; idem, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science* 25 (1979), 833-848.
62. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, 328-340.
63. Oliver A. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications* (Nueva York: Free Press, 1975).
64. David Wessel y John Harwood, "Capitalism Is Giddy with Triumph: Is It Possible to Overdo It?", *The Wall Street Journal* (14 de mayo de 1998), A1, A10.
65. Anita Micossi, "Creating Internal Markets", *Enterprise* (abril de 1994), 43-44.
66. Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, Jr. y W. E. Douglas Creed, "Keys to Success in Corporate Redesign", *California Management Review* 37, núm. 3 (primavera de 1995), 128-145.

67. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans".
68. Jeffrey Kerr y John W. Slocum, Jr., "Managing Corporate Culture Through Reward Systems", *Academy of Management Executive* 19, núm. 4 (2005), 130-138.
69. Richard Leifer y Peter K. Mills, "An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations", *Journal of Management* 22, núm. 1 (1996), 113-137.
70. Stratford Sherman, "The New Computer Revolution", *Fortune* (14 de junio de 1993), 56-80.
71. Melanie Trottman, "New Atmosphere Inside Southwest Airlines; Storied Culture Feels Strain", *The Wall Street Journal* (11 de julio de 2003), A1, A6; Scott McCartney, "The Middle Seat: The Airline Champ of 2007; in Dismal Year, Southwest Scored; American Struggled", *The Wall Street Journal* (5 de febrero de 2008), D4; Melanie Trottman, "New Route: As Competition Rebounds, Southwest Faces Squeeze; Growth Hits Turbulence for Low-Cost Pioneer", *The Wall Street Journal* (27 de junio de 2007), A1; "Major Airlines of the World; The World's Biggest Airlines", *http://www.nationsonline.org/oneworld/major_airlines.htm*, accesado el 29 de octubre de 2008; y "Southwest Airlines Reports Fourth Quarter Earnings and 35th Consecutive Year of Profitability", *Smart Brief* (23 de enero de 2008), *http://www.smartbrief.com/news/aia/industryPR-detail.jsp?id=B276A381-7625-4A27-B63E-A6064AC065CE*, accesado el 29 de octubre de 2008.
72. Leifer y Mills, "An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies"; y Laurie J. Kirsch, "The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process", *Organization Science* 7, núm. 1 (enero-febrero de 1996), 1-21.
73. James R. Barker, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), 408-437.
74. Lee Hawkins Jr., "Lost in Transmission – Behind GM's Slide: Bosses Misjudged New Urban Tastes: Local Dealers, Managers Tried Alerting Staid Bureaucracy", *The Wall Street Journal* (8 de marzo de 2006), A1.
75. Geoff Colvin y Katie Benner, "GE Under Siege", *Fortune* (27 de octubre de 2008), 84-94.
76. Claudia H. Deutsch, "In 2007, Some Giants Went Smaller", *The New York Times* (1 de enero de 2008), C1; Janet Adamy, "Starbucks to Shut 500 More Stores, Cut Jobs", *The Wall Street Journal* (2 de julio de 2008), B1.
77. Kim S, Cameron, Myung Kim y David A. Whetten, "Organizational Effects of Decline and Turbulence", *Administrative Science Quarterly* 32 (1987), 222-240.
78. Danny Miller, "What Happens after Success; The Perils of Excellence", *Journal of Management Studies* 31, núm. 3 (mayo de 1994), 325-358.
79. Leonard Greenhalgh, "Organizational Decline", en Samuel B. Bacharach, ed., *Research in the Sociology of Organizations* 2 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983), 231-276; y Peter Lorange y Robert T. Nelson, "How to Recognize – and Avoid – Organizational Decline", *Sloan Management Review* (primavera de 1987), 41-48.
80. Kim S. Cameron y Raymond Zammutto, "Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline", *Human Resources Management* 22 (1983), 359-375; y Leonard Greenhalgh, Anne T. Lawrece y Robert I. Sutton, "Determinants of Workforce Reduction Strategies in Organizations", *Academy of Management Review*, 13 (1988), 241-254.
81. Stephanie Strom, "Short on Fund-Raising, Red Cross Will Cut Jobs", *The New York Times* (16 de enero de 2008), A15.
82. Timothy Aeppel, "Die Is Cast; Toolmakers Know Precisely What's the Problem: Price", *The Wall Street Journal* (21 de noviembre de 2003), A1, A6; "NTMA Urges Congress to Level the Playing Field for U.S. Manufacturers", comunicado de prensa de la National Tooling Machining Association (21 de junio de 2007), *https://www.ntma.org/eweb/Dynamicpage.aspx?webcode=PRTemplate&wps_key=17e03068-0ad9-4-ef5.ae50-779610c5f025&post_year=2007&post_month_name=Jun*, accesado el 29 de octubre de 2008.
83. William Weitzel y Ellen Jonsson, "Reversing the Downward Spiral: Lessons from W. T. Grant and Sears Roebuck", *Academy of Management Executive* 5 (1991), 7-21; y William Weitzel y Ellen Jonsson, "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 91-109.
84. Linda Tischler, "Herman Miller's Leap of Faith", *Fast Company* (junio de 2006), 52-57; Paul Keegan, "Behold, the New Throne of the Techie", *Fortune* (13 de octubre de 2008), 62, 64; Reena Jana, "Herman Miller's Clinical Trials", *BusinessWeek* (16 de junio de 2008); 60 y siguientes; y Julia Bauer, "Herman Miller Keeps It Upbeat; Sales, Profits Exceed Forecast for Quarter, Fiscal Year", *The Grand Rapids Press* (26 de junio de 2008), C1.
85. William McKinley, Carol M. Sanchez y Allen G. Schick, "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning", *Academy of Management Executive*, 9 núm. 3 (1995), 32-42.
86. Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 2a. ed. (Forth-Worth, Tex: The Dryden Press, 1994), 626; y A. Catherine Higgs, "Executive Commentary" en McKinley, Sanchez y Schick, "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning", *Academy of Management Executive* 9, núm. 3 (1995), 43-44.
87. Wayne Cascio, "Strategies for Responsible Restructuring", *Academy of Management Executive* 16, núm. 3 (2002), 80-91; James R. Morris, Wayne F. Cascio y Clifford E. Young, "Downsizing after All These Years: Questions and Answers about Who Did It, How Many Did It, and Who Benefited from It", *Organizational Dynamics* (invierno de 1999), 78-86; Stephen Doerflein y James Atsaides, "Corporate Psychology: Making Downsizing Work", *Electrical World* (septiembre-octubre de 1999), 41-43; y Brett C. Luthans y Steven M. Sommer, "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes", *Group and Organization Management* 2, núm. 1 (1999), 46-70.
88. Estas técnicas se basan en Mitchell Lee Marks y Kenneth P. De Meuse, "Resizing the Organization: Maximizing the Gain While Minimizing the Pain of Layoffs, Divestitures, and Closings", *Organizational Dynamics* 34, núm. 2 (2005), 19-35; Bob Nelson, "The Care of the Un-Downsized", *Training and Development* (abril de 1997), 40-43; Shari Caudron, "Teach Downsizing Survivors How to Thrive", *Personnel Journal* (enero de 1996), 38; Joel Brockner, "Managing the Effects of Layoffs on Survivors", *California Management Review* (invierno de 1992), 9-28; Ronald Henkoff, "Getting

beyond Downsizing", *Fortune* (10 de enero de 1994), 58-64; Kim S. Cameron, "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management* 33, núm. 2 (verano de 1994), 189-211; y Doerflein y Atsaides, "Corporate Psychology: Making Downsizing Work".

89. Matt Murray, "Stress Mounts as More Firms Announce Large Layoffs, But Don't Say Who or When" (columna de Your Career Matters), *The Wall Street Journal* (13 de marzo de 2001), B1, B12.
90. Bill Vlasic, "Ford Is Pushing Buyout Offers to Its Workers", *The New York Times* (26 de febrero de 2008), A1; y Jena McGregor, "Rocky Mountain High" y nota al margen, "Downsizing Decently" *Fast Company* (julio de 2004), 58 y siguientes.
91. Joann S. Lublin, "Theory & Practice: Employers See Value in Helping Those Laid Off; Some Firms Continue Access to Programs That Assist Workers", *The Wall Street Journal* (24 de septiembre de 2007), B3.
92. Marks y De Meuse, "Resizing the Organization".
93. Ejemplo de Caudron, "Teach Downsizing Survivors How to Thrive".


istockphoto.com/JoLin

Parte 5

Administración de procesos dinámicos

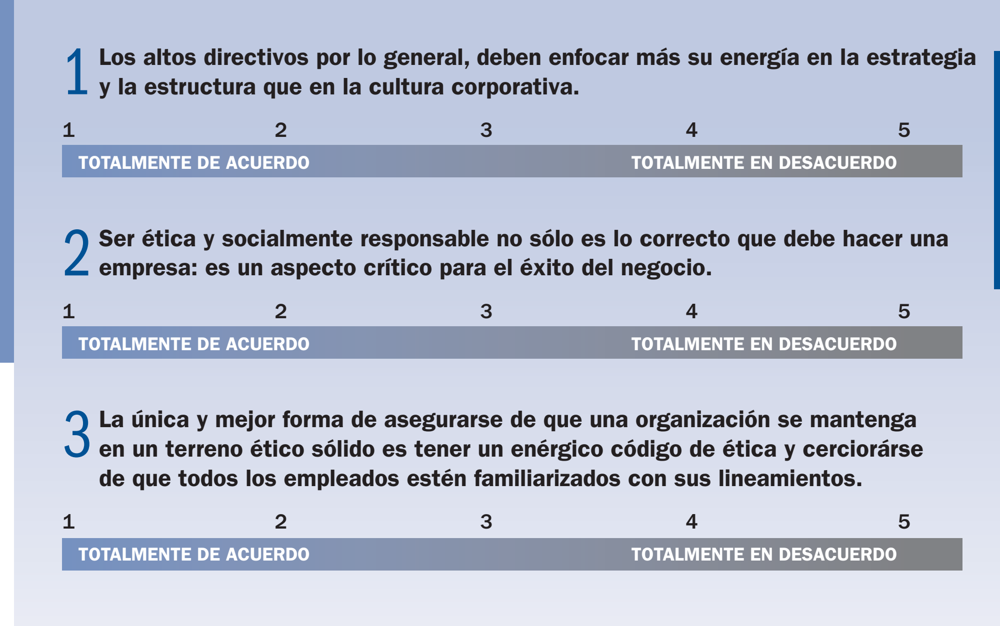
Capítulo 10

Cultura organizacional y valores éticos



istockphoto.com/JoLin

Preguntas de la administración por diseño


Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **Los altos directivos por lo general, deben enfocar más su energía en la estrategia y la estructura que en la cultura corporativa.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **Ser ética y socialmente responsable no sólo es lo correcto que debe hacer una empresa: es un aspecto crítico para el éxito del negocio.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **La única y mejor forma de asegurarse de que una organización se mantenga en un terreno ético sólido es tener un enérgico código de ética y cerciorárse de que todos los empleados estén familiarizados con sus lineamientos.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

Si usted entra a las oficinas centrales de Patagonia, es probable que vea algunas personas usando sandalias y pantalón corto. ¿Y por qué no? Tal vez más tarde vayan a surfear. El éxito del vendedor de ropa informal y equipo para el aire libre está guiado por los valores de creatividad, colaboración y preocupación por el ambiente. Los empleados que son elegibles se pueden tomar dos meses libres, percibiendo su sueldo completo, para trabajar con grupos ambientalistas. La sensación en el interior de las oficinas corporativas es relajada y, sin embargo, vibrante; las personas trabajan arduamente, pero también se divierten. Comparemos eso con las oficinas corporativas de Exxon Mobil, donde la mayoría de los empleados viste traje de negocios convencional y el ambiente está matizado de competitividad, un enfoque analítico y riguroso de cuidado por el negocio. “No están en el negocio de la diversión”, comentó un analista de la industria petrolera. “Están en el negocio de ganar utilidades”. Nada de surfing para esos hombres (o mujeres). Como expresó un inversionista con admiración: “Nunca se toman un día libre”.[1]

Patagonia y Exxon representan dos culturas corporativas muy distintas. Sin embargo, ambas tienen éxito y cuentan con empleados que disfrutan su trabajo y a quienes en general les agrada la forma en que se hacen las cosas en su organización. Todas las organizaciones, como Patagonia y Exxon, tienen una serie de valores que caracteriza la forma en que se comportan las personas y en que la organización lleva a cabo sus negocios cotidianos. Uno de los trabajos más importantes que desempeñan los líderes organizacionales es inculcar la clase de valores necesarios para que la empresa prospere, y apoyar esos valores.

Las culturas sólidas pueden tener un profundo impacto sobre una empresa, lo que puede ser positivo o negativo para ella. En J. M. Smucker & Company, la primera empresa manufacturera que ha ganado el primer lugar en la lista de la revista *Fortune* de “Las 100 mejores empresas para trabajar en ellas”, los poderosos valores de cooperación, preocupación por los empleados y los clientes y una actitud de “todos para uno y uno para todos”, permiten que la empresa cumpla firmemente con las metas de productividad, calidad y servicio al cliente en el desafiante entorno de la industria alimentaria.[2] Sin embargo, las normas culturales negativas pueden dañar a una empresa en la misma forma poderosa en que las positivas la pueden reforzar. Considere el caso de Enron Corporation, donde la cultura corporativa apoyaba la idea de llevar todo hasta los límites: prácticas de negocios, reglas, comportamiento personal y leyes. Los ejecutivos

conducían costosos automóviles, desafiaban a los empleados para que participaran en un riesgoso comportamiento competitivo y a menudo celebraban los tratos importantes dirigiéndose a un bar o a un club para hombres.[3]

Un concepto relacionado con la influencia de las normas y los valores sobre la forma en que las personas trabajan juntas y se tratan unas a otras y a los clientes se llama *capital social*. El **capital social** se refiere a la calidad de las interacciones entre las personas y si comparten una perspectiva común. Por ejemplo, en las organizaciones con un alto grado de capital social, las relaciones se basan en la confianza, la mutua comprensión y las normas y valores compartidos que permiten que las personas cooperen y coordinen sus actividades con el fin de alcanzar sus metas.[4] Una organización puede tener un nivel alto o bajo de capital social. Una forma de pensar en el capital social es como *buena voluntad*. Cuando las relaciones tanto dentro de la organización como con los clientes, proveedores y socios se basan en la honestidad, la confianza y el respeto, existe un espíritu de buena voluntad y las personas cooperan de buen grado con el fin de lograr beneficios mutuos. Un alto nivel de capital social permite interacciones e intercambios sin fricciones, que ayudan a facilitar un funcionamiento organizacional fluido. Las relaciones basadas en una competencia ardua, el interés propio y los subterfugios pueden ser devastadores para una empresa. El capital social se relaciona tanto con la cultura como con la ética corporativa, el tema de este capítulo.

Propósito de este capítulo

Este capítulo explora las ideas acerca de la cultura corporativa y los valores éticos asociados y la forma como las organizaciones influyen en ellos. La primera sección describe la naturaleza de la cultura corporativa, sus orígenes y propósito, y la manera de identificarla e interpretarla cultura estudiando los ritos y ceremonias de la empresa, sus historias y mitos, sus símbolos, las estructuras de la corporación, las relaciones de poder y los sistemas de control. Después se estudia la forma como la cultura refuerza la estrategia y el diseño estructural que necesita la organización para ser efectiva en su entorno y se analiza el rol tan importante de la cultura en el aprendizaje organizacional y el alto nivel de desempeño. Después, el capítulo estudia los valores éticos y la responsabilidad social corporativa. Consideramos la forma como los gerentes implementan las estructuras y los sistemas que influyen en un comportamiento ético y socialmente responsable. En el capítulo también se analiza la forma en que los líderes modelan la cultura y los valores éticos en una dirección apropiada para los resultados de la estrategia y el desempeño. El capítulo termina con una breve perspectiva de los complejos aspectos culturales y éticos a los que se enfrentan los gerentes en un entorno internacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La popularidad del tema de la cultura corporativa plantea varias preguntas. ¿Podemos identificar las culturas? ¿Es posible equiparar la cultura con la estrategia? ¿Cómo se pueden administrar o transformar las culturas? La mejor forma de empezar es definir la cultura y explicar cómo se refleja en las organizaciones.

Qué es la cultura

La **cultura** es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse.[5] Representa

la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida. Los gerentes se enfrentan cara a cara al poder de la cultura sólo cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas y los valores culturales básicos.

La cultura organizacional existe en dos niveles, como se muestra en la figura 10.1. En la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, es decir, la manera de vestir y actuar de las personas, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que utiliza la empresa y los símbolos, las historias y las ceremonias que comparten los miembros de la organización. Sin embargo, los elementos visibles de la cultura reflejan los valores más profundos en la mente de los integrantes de la empresa. Esos valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento implícitos operan inconscientemente para definir la verdadera cultura.[6] Por ejemplo, Steelcase construyó un nuevo centro de desarrollo corporativo en forma de pirámide que tiene "estaciones de pensamiento" dispersas y abiertas, con tableros blancos y otras características que inspiran ideas. Hay un atrio abierto desde la planta baja hasta el techo, con un gigantesco péndulo que oscila. El nuevo edificio es un símbolo visible; los valores implícitos son un énfasis en la apertura, la colaboración, el trabajo en equipo, la innovación y el cambio constante.[7] Los atributos de la cultura se muestran en muchas formas, pero a menudo evolucionan hacia una serie de actividades que siguen un patrón y que se llevan a cabo mediante interacciones sociales.[8] Esos patrones se pueden utilizar para interpretar la cultura.

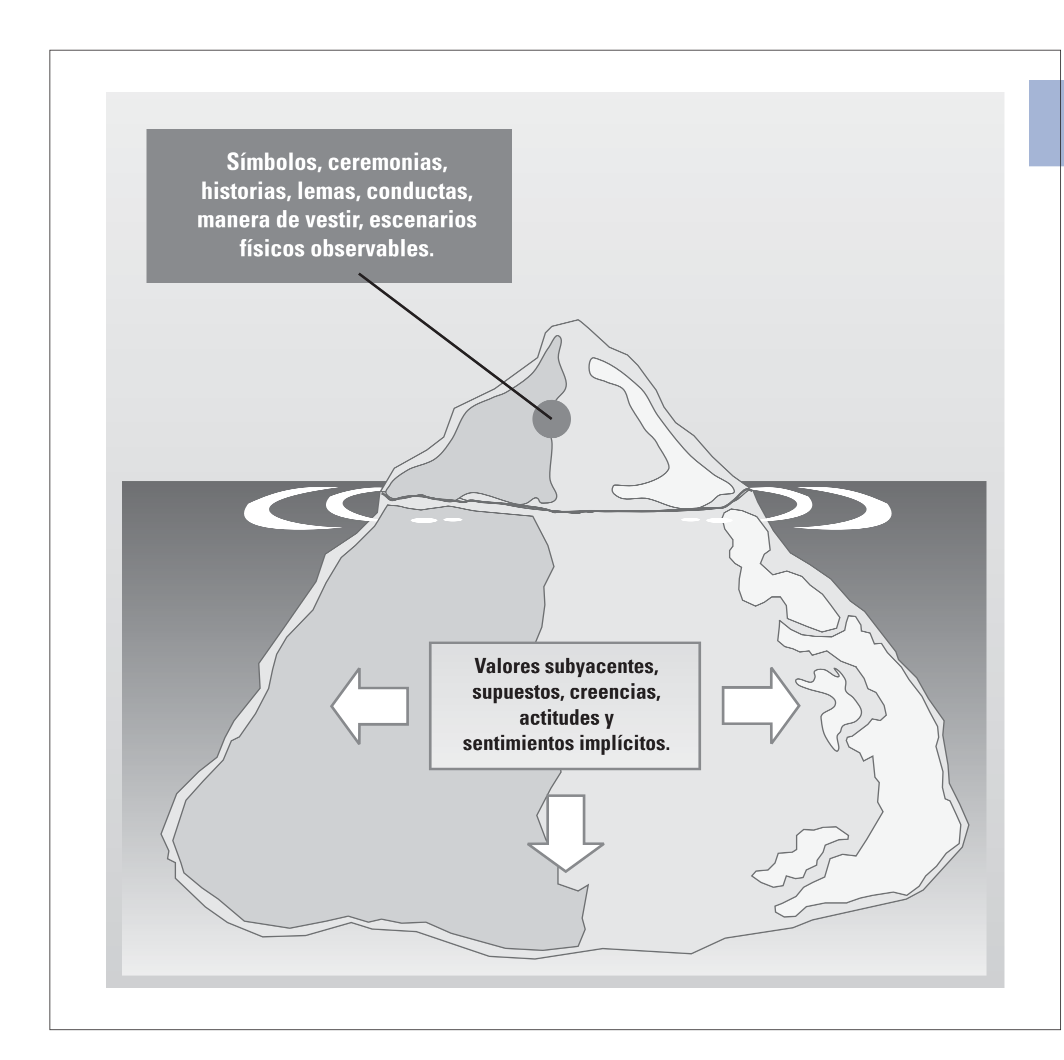


FIGURA 10.1
Niveles de la cultura corporativa

Surgimiento y propósito de la cultura

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.

Cuando esas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder.[9] Por ejemplo, la cultura en Whole Foods se basa en los valores y la filosofía de John

BookMark 10.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . And Others Don't
De Jim Collins

¿Cómo y por qué algunas empresas progresan de un desempeño simplemente bueno a uno en verdad excelente a largo plazo, mientras que otras no pueden hacer la transición o, si lo logran, no la pueden sostener? Ésta es la pregunta que Jim Collins decidió contestar en un estudio de seis años que culminó con su libro *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*. Collins identifica a 11 empresas excelentes, las que tuvieron un promedio de utilidades 6.9 veces mayor que el mercado general de valores durante un periodo de 15 años y las compara con un grupo de empresas que tenían recursos similares, pero que no lograron hacer la transición, o sustentarla.

UNA CULTURA DE DISCIPLINA

Collins identifica varias características que definen a las empresas en verdad excelentes. Un aspecto es una cultura de disciplina, en la que todos en la organización están enfocados en hacer cualquier cosa que sea necesaria para lograr que la empresa siga siendo exitosa. ¿Cómo se crea una cultura de disciplina? Los siguientes son algunos factores clave:

- *Liderazgo de nivel 5*. Todas las empresas, desde buenas hasta excelentes, empiezan con un líder del más alto nivel que ejemplifica lo que Collins llama Liderazgo de nivel 5. Los líderes de nivel 5 se caracterizan por una ausencia casi total de ego personal, aunada a una voluntad poderosa y a la ambición del éxito de la organización. Desarrollan un poderoso grupo de líderes en la organización, de manera que cuando se vayan, la empresa pueda crecer y llegar a tener todavía más éxito. Los valores del egoísmo, la codicia y la arrogancia no tienen cabida en una empresa sobresaliente.
- *Los valores apropiados*. Los líderes crean una cultura basada en los valores de la libertad y la responsabilidad individuales, pero dentro de un marco de referencia del propósito, las metas y los sistemas organizacionales. Las personas tienen la autonomía para hacer cualquier cosa que se requiera, dentro de límites bien definidos y pautas claras y congruentes, para lograr que la organización avance hacia el logro de sus metas y su visión.
- *Las personas adecuadas en los puestos adecuados*. Los líderes de las organizaciones, desde buenas hasta excelentes, buscan a personas autodisciplinadas que encarnen los valores que se ajusten a la cultura. Se describe a esas personas empleando términos como *determinadas, diligentes, precisas, sistemáticas, congruentes, enfocadas, establecidas y con capacidad de respuesta*. Están dispuestas a avanzar un kilómetro más para convertirse en lo mejor que puedan ser y ayudar a la organización a mejorar continuamente.
- *Saber a dónde ir*. Las empresas de buenas a excelentes basan su éxito en una profunda comprensión, a nivel de toda la organización, de tres ideas esenciales, que se conceptualizan como tres círculos que se interceptan: en qué pueden ser las mejores del mundo, por qué experimentan una profunda pasión y qué tiene un sentido económico para la organización. Esta comprensión se traduce en una visión y una estrategia que guían todas las acciones.

EL CONCEPTO DEL VOLANTE

Ninguna empresa hace la transición de buena a excelente en un solo paso. El proceso es de acumulación progresiva, seguido de un adelanto, similar a empujar a un gigantesco volante en una dirección, vuelta tras vuelta, creando un ímpetu hasta que se llega a un adelanto. Una vez que los líderes cuentan con las personas idóneas en los puestos adecuados, respaldan los valores apropiados y se enfocan en actividades que tienen cabida en los tres círculos que se interceptan, las personas empiezan a ver resultados positivos, lo que impulsa al volante a su máximo ímpetu. A medida que el éxito se basa en el éxito, la organización hace la transición de buena a excelente.

Fuente: *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*, por Jim Collins, publicado por HarperBusiness.

Mackey, su fundador y CEO, una mezcla de políticas liberales, un compromiso de vender alimentos sanos y de asegurar un trato compasivo hacia los animales, apertura y confianza entre los miembros de la organización y un deseo de crecimiento. La cultura está encapsulada en la "Declaración de la Independencia" de la empresa, que concluye con la declaración. "Whole Foods impulsa a las personas hacia la creación de una persona, una empresa y un mundo mejores."[10]

Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La **integración interna** significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición. La **adaptación externa** se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas. Puede ayudar a las organizaciones a responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor. Como se estudia en la sección BookMark de este capítulo, la cultura apropiada puede ayudar a transformar el desempeño de una organización promedio a verdaderamente excelente.

La cultura de la organización también guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas o políticas escritas.[11] Por consiguiente, ambas funciones de la cultura están relacionadas con la creación del capital social de la organización, al forjar relaciones ya sean positivas o negativas tanto dentro de la organización como con los externos.

Interpretación de la cultura

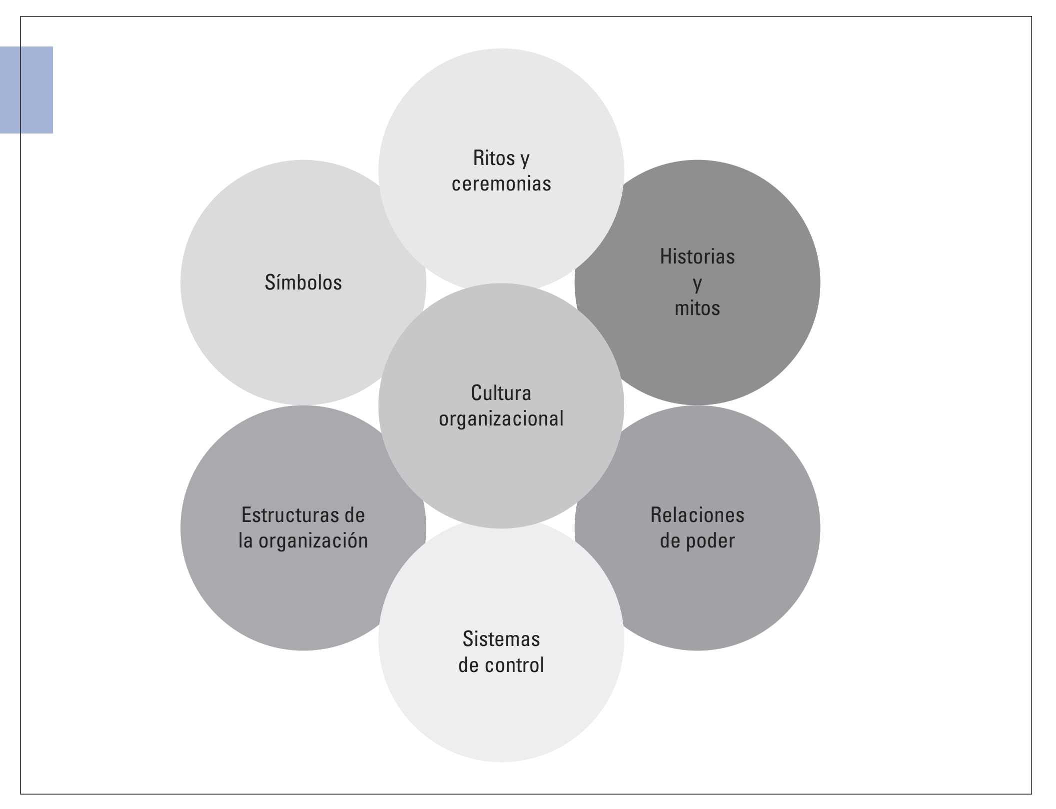
Para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables. Los artefactos se pueden estudiar, pero es difícil descifrarlos con precisión. Una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener un significado diferente del que tiene en otra. Para comprender qué sucede en realidad en una organización, se requiere un trabajo de detective y quizá cierta experiencia como interno. La figura 10.2 muestra algunos aspectos observables importantes de la cultura organizacional. Entre ellos se incluyen ritos y ceremonias, historias y mitos, símbolos, estructuras organizacionales, relaciones de poder y sistemas de control.[12]

Ritos y ceremonias. Los valores culturales se pueden identificar en los **ritos y ceremonias**, las actividades elaboradas y planeadas que constituyen un evento especial y que a menudo se llevan a cabo en beneficio de un auditorio. Los gerentes celebran ritos y ceremonias para proporcionar ejemplos drásticos de lo que valora una empresa. Esas son ocasiones especiales que refuerzan valores específicos, crean un vínculo entre las personas para compartir una comprensión importante y ungen a los héroes y heroínas celebrados que simbolizan importantes creencias y actividades.[13]

Por ejemplo, un tipo de rito que aparece en las organizaciones es un *rito de transición*, que facilita la adaptación de los empleados a nuevos roles sociales. Otro tipo que se utiliza con frecuencia es el *rito de integración*, que crea lazos comunes y buenos sentimientos entre los empleados, e incrementa el compromiso con la organización. Considere los siguientes ejemplos:

- Una importante compañía de energía contrataba a estudiantes universitarios recién graduados y los inscribía en un programa de capacitación para "cadetes". Cada cadete era sometido a una rotación de asignaciones a través de cada uno de los principales departamentos de la empresa, como marketing, recursos humanos, etcétera. Tras la conclusión exitosa de cada rotación se invitaba a los cadetes a una comida con

FIGURA 10.2
Aspectos observables de la cultura organizacional



Fuente: *Long Range Planning. Online* por Johnson. Copyright 1992 por Elsevier Science & Technology Journals. Reproducido con autorización de Elsevier Science & Technology Journals en el formato Other Book via Copyright Clearance Center.

los altos directivos en el club "BUG", al que sólo se entra por invitación, y donde comían con frecuencia dichos directivos.[14] Eso es un rito de transición.

- Siempre que un ejecutivo de Wal-Mart visita una de las tiendas, guía a los empleados en la ovación de Wal-Mart: "¡Denme una W! ¡Denme una A! ¡Denme una L! (Todos bailan una versión del twist.) ¡Denme una M! ¡Denme una A! ¡Denme una R! ¡Denme una T! ¿Qué dice? ¡Wal-Mart! ¿Quién es el número 1? ¡EL CLIENTE!" Esa ovación refuerza los lazos entre los empleados así como su compromiso con las metas comunes.[15] Es un rito de integración.

Historias y mitos. Las **historias** son narraciones basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarlos acerca de una organización. Muchas historias son acerca de **héroes** de la empresa que sirven como modelos o ideales para cumplir con las normas y los valores de la firma. Se considera que algunas historias son **leyendas** debido a que los acontecimientos son históricos y tal vez se embellecieron con detalles ficticios. Otras historias son **mitos**, que son congruentes con los valores y las creencias de la organización, pero que no están respaldados por hechos.[16] Las historias mantienen con vida los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre todos los empleados. Los siguientes son ejemplos de la forma en que las historias modelan la cultura:

- En los hoteles Ritz-Carlton se cuenta una historia acerca de un asistente que trabajaba en la playa y que amontonaba las sillas para guardarlas durante la noche, cuando un huésped le preguntó si podría dejar afuera dos sillas. El huésped quería regresar a la playa por la noche y proponerle matrimonio a su novia. Aun cuando el asistente ya había concluido su turno, no sólo dejó afuera las sillas, sino que se quedó hasta más tarde, vistió de esmoquin y escoltó a la pareja hasta sus sillas, colocadas frente a una

mesa donde había flores, champaña y velas encendidas. La historia está firmemente arraigada en el folclor de Ritz-Carlton y simboliza el valor de ir más allá del llamado del deber para complacer a los huéspedes.[17]

- Los empleados en IBM a menudo escuchan una historia acerca de la guardia de seguridad que desafió al presidente del consejo de IBM. Aun cuando sabía quién era, la guardia insistió en que el presidente del consejo no podía entrar a un área particular porque no llevaba la autorización de seguridad apropiada. En vez de que la reprendieran o la despidieran, la elogiaron por su diligencia y su compromiso por preservar la seguridad de los edificios de IBM.[18] Al narrar esta historia, los empleados hacen hincapié tanto en la importancia de seguir las reglas como en las contribuciones críticas de todos los empleados, desde el nivel superior hasta el inferior de la organización.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Prestar atención a la cultura corporativa. Comprender los valores subyacentes, supuestos y creencias implícitas en los que se basa la cultura, así como sus manifestaciones observables. Evaluar la cultura corporativa con base en los ritos y las ceremonias, las historias y los mitos, los símbolos y las estructuras, los sistemas de control y las relaciones de poder que puede observar en la organización.

Símbolos. Otra herramienta para interpretar la cultura es el **símbolo**, es decir, algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos, debido a que representan valores más profundos. Otro símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico. Los siguientes son ejemplos de ellos:

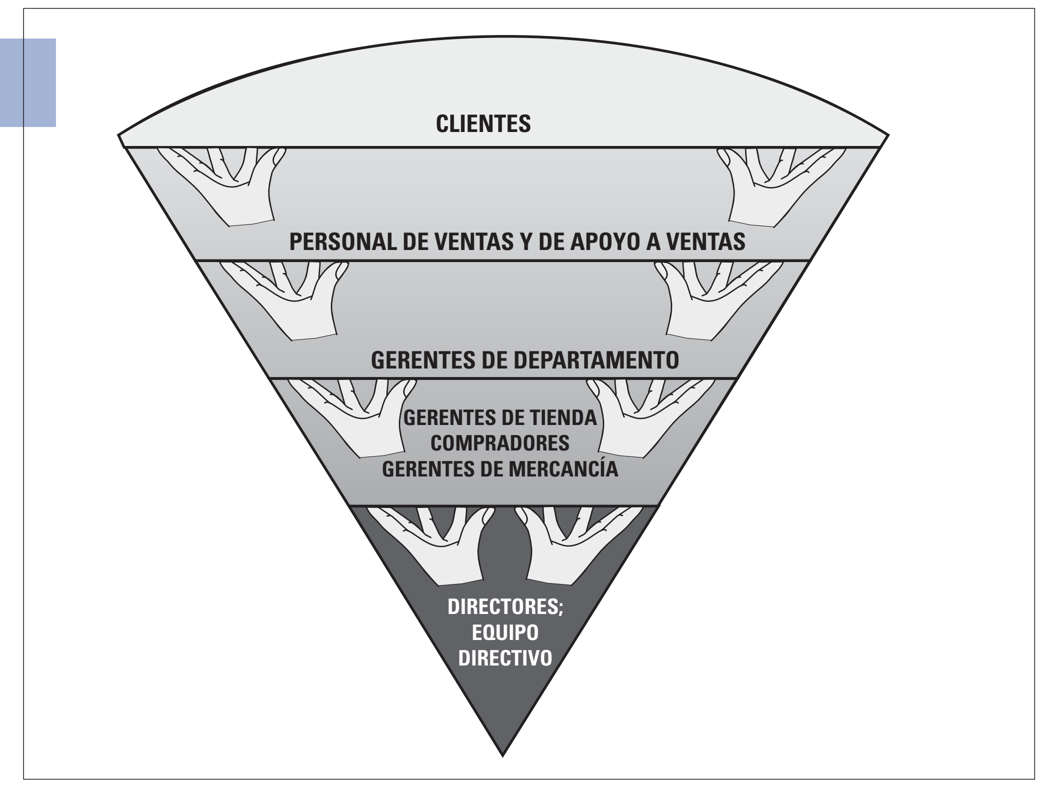
- En las oficinas corporativas de Mother, una pequeña agencia de publicidad ubicada en Londres, famosa por su poderosa cultura y sus anuncios inusitados, no hay oficinas privadas. De hecho, con excepción de los baños, no hay puertas en todo el lugar. Este diseño de las oficinas corporativas simboliza y refuerza los valores culturales de la comunicación abierta, la colaboración, la creatividad y la igualdad.[19]
- Los símbolos también pueden representar aspectos negativos de la cultura corporativa. En Enron, los lugares de estacionamiento preferentes eran símbolos de poder, riqueza y de ganar a costa de cualquier cosa. En la oficina de la empresa en Londres, los ejecutivos presentaban licitaciones a ciegas por correo electrónico por los limitados espacios. Un alto directivo pagó más de 6 000 dólares para utilizar un lugar bien ubicado de la empresa durante un año.[20]

Estructuras organizacionales. Un poderoso reflejo de la cultura es la forma en que está diseñada la organización. ¿Tiene una estructura *mecanicista* rígida o una estructura *orgánica* flexible, como se describe en el capítulo 4? ¿Hay una jerarquía alta o plana, como se estudia en el capítulo 3? La forma en que las personas y los departamentos están colocados en un todo y el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización. Los siguientes son un par de ejemplos:

- La estructura de Nordstrom refleja el énfasis de la cadena de grandes almacenes en el empowerment y el apoyo a los empleados de nivel inferior. Nordstrom es famosa por su extraordinario servicio al cliente. La gráfica de su organización, que se muestra en la figura 10.3, simboliza que los gerentes están allí para apoyar a los empleados que proporcionan el servicio, en vez de ejercer un rígido control sobre ellos.[21]
- Nucor, el productor de acero, impulsa el trabajo que por lo general desempeñan los supervisores hacia abajo a lo largo de la línea, hasta los trabajadores y el trabajo que por lo general desempeñan los gerentes de la planta hacia abajo, hasta los supervisores, manteniendo así al mínimo los niveles de la jerarquía. Esta estructura de organización plana simboliza el énfasis de Nucor en una cultura igualitaria y orientada al equipo.[22]

Relaciones de poder. Analizar las relaciones de poder significa descifrar quién ejerce su influencia o manipula o tiene la capacidad de hacerlo. ¿Qué personas y departamentos son los tenedores clave del poder en la organización? En algunas empresas, el personal de finanzas tiene bastante poder, mientras que en otras son los ingenieros y los diseñadores. Otro aspecto es considerar si las relaciones de poder son formales o informales, por ejemplo si las personas tienen el poder basándose principalmente en su posición en la

FIGURA 10.3
Organigrama de Nordstrom Inc.



Fuente: Utilizado con autorización de Nordstrom, Inc.

jerarquía, o en otros factores, como su experiencia y conocimientos o su carácter admirable. Considere los siguientes ejemplos:

- Una firma de inversiones en Atlanta, Georgia, tiene un "santuario interno" con oficinas, baños y un salón comedor para los altos directivos. La puerta de entrada tiene una cerradura electrónica a la que sólo pueden tener acceso los miembros. Los gerentes de nivel medio tienen el título de "directores" y comen en un comedor separado. Los supervisores de primer nivel y otros empleados comparten una cafetería general. Las instalaciones del comedor y los títulos indican quién tiene más poder en la jerarquía vertical de la organización.
- En W. L. Gore, pocas personas tienen títulos y nadie tiene un jefe. En vez de que las personas tengan poder basándose en su posición, los líderes surgen dependiendo de quién tiene una buena idea y puede reclutar a personas que trabajen en ella.[23]

Sistemas de control. El último elemento que se muestra en la figura 10.2 se relaciona con los sistemas de control, o el funcionamiento interno de la manera en que la organización controla a las personas y las operaciones. Esto incluye estudiar cosas tales como la forma como se administra la información, si los gerentes aplican un control del comportamiento o de los resultados relacionados con las actividades de los empleados, los sistemas de control de calidad, los métodos de control financiero, los sistemas de recompensas y cómo se toman las decisiones. Los siguientes son dos ejemplos de la forma en que los sistemas de control reflejan la cultura:

- En InBev NV, el gigante cervecero belga-brasileño que recientemente adquirió Anheuser-Busch, con sede en Estados Unidos, los gerentes del centro de distribución con frecuencia empiezan el día con una especie de reunión de estimulación, repasando los objetivos de venta del día y motivando a las personas para que salgan a vender más

cerveza. El sistema de compensación de la empresa, basado en incentivos y su enfoque en un incremento en las ventas, al mismo tiempo que se reducen rigurosamente los costos, son elementos clave de su cultura corporativa altamente competitiva.[24]

- Netflix permite que los empleados hagan la mayoría de sus propias elecciones, incluso en la forma de su propia compensación y en cuántas vacaciones deben tomar. Esta libertad, combinada con la responsabilidad, refleja lo que la gerente de marketing Heather McIlhany llama una cultura fuerte, de satisfacción de "un adulto maduro".[25]

Debemos recordar que la cultura existe en dos niveles, los valores subyacentes y los supuestos implícitos así como los artefactos visibles y las conductas observables. Los ritos y las ceremonias, las historias, los símbolos, las estructuras de la organización, las relaciones de poder y los sistemas de control que acabamos de describir son manifestaciones visibles de los valores implícitos de la empresa. Esos artefactos y conductas visibles se pueden utilizar para interpretar la cultura, pero los gerentes también los utilizan para modelar los valores de la empresa y reforzar la cultura corporativa deseada. Por tanto, el resumen de los artefactos culturales que se muestra en la figura 10.2 puede servir tanto como un mecanismo para la interpretación como una pauta para la acción cuando los gerentes deben cambiar o reforzar los valores culturales.[26]

DISEÑO Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Los gerentes quieren una cultura corporativa que refuerce la estrategia y el diseño estructural que necesita la organización para ser efectiva dentro de su entorno. Por ejemplo, si el entorno externo requiere flexibilidad y capacidad de respuesta, como en el caso del entorno para las empresas basadas en Internet como Twitter, Netflix, Facebook o Flickr, la cultura debe fomentar la adaptabilidad. La relación correcta entre los valores culturales, la estrategia y la estructura organizacionales y el entorno puede mejorar el desempeño organizacional.[27]

Las culturas se pueden evaluar en una amplia gama de dimensiones, como el grado de colaboración frente al aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde está concentrado, o si la orientación en el tiempo de la organización es a corto o a largo plazo.[28] Aquí nos enfocaremos en dos dimensiones específicas: 1) el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad; y 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos. Cuatro categorías de cultura asociadas con estas diferencias, como se muestra en la figura 10.4, son adaptable, misión, clan y burocrática.[29] Estas cuatro características se relacionan para tener cabida entre valores culturales, estrategia, estructura y entorno. Cada una puede tener éxito, dependiendo de las necesidades del entorno externo y del enfoque estratégico de la organización.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 Los altos directivos por lo general, deben enfocar más su energía en la estrategia y la estructura que en la cultura corporativa.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los altos directivos avezados saben que para que su organización tenga éxito, la cultura apropiada debe apoyar y reforzar la estrategia y la estructura para ser efectiva en su entorno. En una ocasión, alguien dijo, "La cultura se desayuna a la estrategia". Los gerentes pueden invertir todo el tiempo y los recursos que tienen para definir una estrategia excelente, pero si los valores culturales están fuera de línea, su implementación será imposible.

La cultura adaptable

La **cultura adaptable** se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente. La cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. Sin embargo, este tipo de empresa no reacciona con rapidez a los cambios del entorno, más bien crea el cambio en forma activa. La innovación, la creatividad y la aceptación del riesgo se valoran y recompensan.

Un buen ejemplo de la cultura adaptable es Google, una empresa cuyos valores promueven la iniciativa individual, la experimentación, la aceptación del riesgo y el espíritu emprendedor.



Google

Sergey Brin y Larry Page, los fundadores de Google, escribieron una frase famosa, "Google no es una empresa convencional". Y de hecho no lo es. Por ejemplo, cada asiento en los baños cuenta con un cómodo japonés de alta tecnología, con un asiento térmico. Después está el volante adherido en la puerta, titulado "Prueba en el baño", que ofrece un cuestionario diseñado para desafiar el cerebro de los ingenieros de software (el cuestionario cambia cada pocas semanas).

Es sólo otra forma en que Google hace que las personas piensen en formas no convencionales para ayudar a la empresa a seguir siendo innovadora. Otra forma es asignarle un premio al éxito, e ignorar los errores y el fracaso. Considere lo que sucedió cuando la vicepresidenta Sheryl Sandberg cometió un error que le costó a la empresa varios millones de dólares. Después que Page aceptó sus disculpas, le dijo "Me alegro de que hayas cometido este error. Si no cometemos ningún error como éste, simplemente no correremos el riesgo suficiente". La revista *Fortune* llamó a eso "caos por diseño". El *Washington Post* se refirió a eso como "cultura de la intrepidez". Como quiera que se le llame, la cultura de Google funciona.

El ambiente en el interior de Google es semejante al de una universidad, donde los estudiantes inteligentes se divierten, trabajan larga y arduamente y entablan debates académicos acerca de ideas que se tratan como si fueran asuntos de una importancia global. Los empleados pueden llevar a sus perros al trabajo, lavar su ropa en las instalaciones, hacer ejercicio en el gimnasio, estudiar mandarín, japonés, español o francés y comer en cualquiera de las 11 cafeterías gourmet gratuitas. Los ingenieros, los "grandes hombres" (y las mujeres) en el campus dedican 20% de su tiempo a trabajar en sus propias ideas. Se alienta a todos para que propongan ideas excesivamente ambiciosas con frecuencia y se asignan equipos para explorar si darán resultado. Muchas de ellas no funcionan, pero algunas tienen un éxito espectacular. La cultura innovadora es visible en todo el campus. Las salas de trabajo con paredes de cristal se ven rebosantes de grupos de personas y los tableros blancos recubren las paredes, a modo de que los empleados puedan escribir sus pensamientos aleatorios.

El proceso de contratación está diseñado para averiguar si el candidato es "*googable*". "Es un término mal definido", dice la funcionaria de cultura Stacy Sullivan, pero básicamente significa "alguien no demasiado tradicional ni aferrado a la forma en que se hacen las cosas tradicionalmente en otras empresas".[30] ■

Con el rápido crecimiento, la cultura de Google está empezando a mostrar señales de tensión. La empresa creció de forma increíble, de unos pocos cientos de empleados en las oficinas corporativas a más de 20 000 en ubicaciones dispersas por todo el mundo, y los procesos necesarios para administrar una corporación tan grande obstaculizan parte de su creatividad y flexibilidad. Además, una depresión económica global ha conducido a una administración más enérgica de arriba a abajo y a un mayor control de los riesgos y los costos. Los líderes reducen progresivamente la cultura de que cualquier cosa es aceptable, mientras buscan formas de asegurarse de que la empresa siga prosperando durante los tiempos

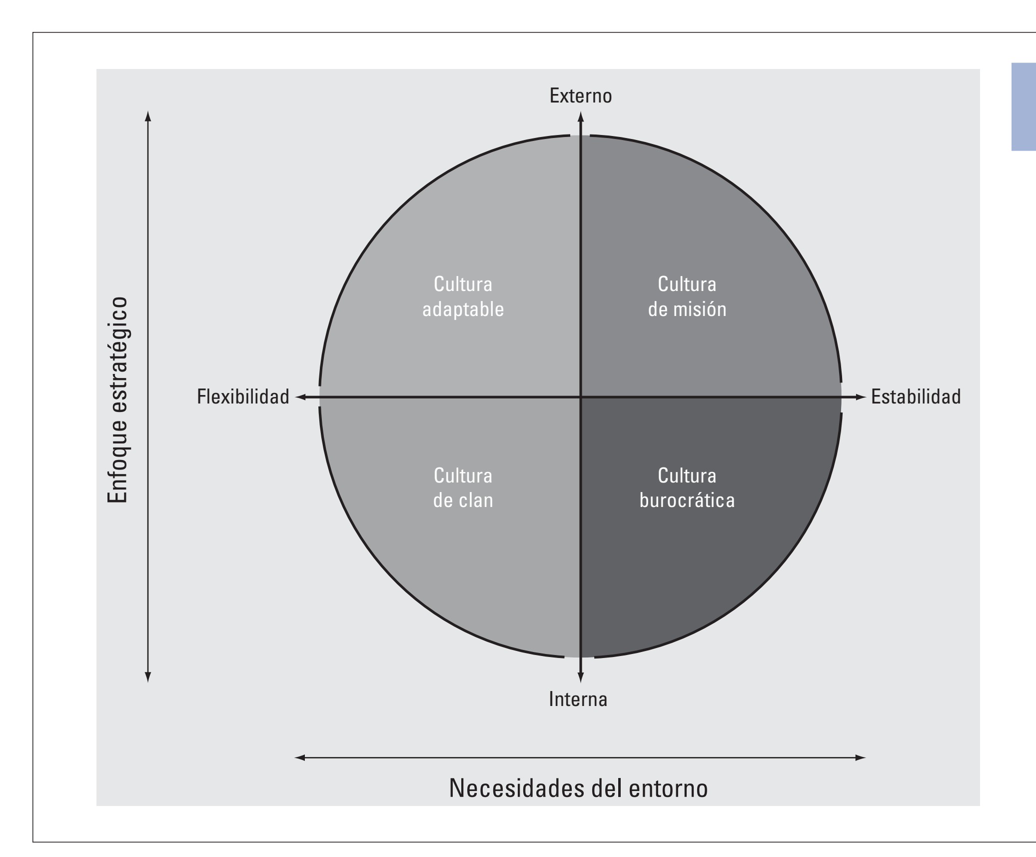


FIGURA 10.4
Cuatro tipos de cultura organizacional

Fuente: Basada en Daniel R. Denison y Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science* 6, núm. 2 (marzo-abril de 1995), 204-223; R. Hooijberg y F. Petrok, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management* 32 (1993), 29-50; y R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988)

difíciles. Sin embargo, también tratan conscientemente de mantener intacta la esencia de la cultura. Como alguien dijo, "Nuestra cultura única es parte de lo que hace que Google sea Google".[31] La mayoría de las empresas basadas en Internet, como Google, utiliza el tipo de cultura adaptable, lo mismo que muchas empresas en las industrias de marketing, electrónica y cosméticos, debido a que se deben mover con rapidez para satisfacer a los clientes.

La cultura de misión

Una organización interesada en servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido, es adecuada para una cultura de misión. La **cultura de misión** se caracteriza por un énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito. Los empleados en lo individual pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y, a cambio de eso, la organización promete recompensas específicas. Los gerentes modelan el comportamiento imaginándose y comunicando un estado futuro deseado para la organización. Debido a que el entorno es estable, pueden traducir la visión a metas mensurables y evaluar el desempeño de los empleados para cumplirlas. En algunos casos, la cultura de misión refleja un alto nivel de competitividad y una orientación a ganar utilidades.

InBev, mencionada antes en el capítulo, refleja una cultura de misión. El profesionalismo, la ambición y el entusiasmo son valores clave. Los gerentes mantienen a los

empleados enfocados en el logro de altos niveles de ventas y utilidades y quienes cumplen con las exigentes metas reciben una buena recompensa. Los bonos y las promociones se basan en el desempeño, no en la antigüedad, y los altos directivos no se disculpan por darles un trato preferencial a quienes obtienen grandes logros.[32]

La cultura de clan

La **cultura de clan** tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Esta cultura es similar a la forma de control de clan descrita en el capítulo 9. Más que cualquier otra, esta cultura se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño. El interés y la participación crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por consiguiente, un mayor compromiso con la organización.

En una cultura de clan, un valor importante es cuidar de los empleados y asegurarse de que tengan cualquier cosa que necesiten para ayudarlos a sentirse satisfechos y a la vez productivos. Las empresas en las industrias de la moda y la minorista a menudo adoptan esta cultura debido a que libera la creatividad de los empleados para responder a los gustos rápidamente cambiantes. Wegmans, una cadena de 71 supermercados, administrada por una familia, ha tenido éxito con una cultura de clan. Se considera que el compromiso y la satisfacción de los empleados son la clave para el éxito, y Wegmans hace una considerable inversión en el desarrollo del personal y en programas de apoyo. La empresa paga buenos sueldos, envía a sus empleados a viajes de aprendizaje y ofrece becas universitarias para los empleados tanto de tiempo completo como por hora. Se concede empowerment a los trabajadores de manera que utilicen su iniciativa y creatividad para servir a los clientes.[33]

La cultura burocrática

La **cultura burocrática** tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas. El nivel de participación personal es un poco más bajo en esta cultura, pero lo supera un alto nivel de congruencia, conformismo y colaboración entre los miembros. Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes se aparta de las culturas burocráticas, debido a una necesidad de mayor flexibilidad. Sin embargo, Pacific Edge Software (ahora parte de Serena Software) implementó con éxito algunos elementos de la cultura burocrática para asegurarse de que todos los proyectos estén a tiempo y dentro del presupuesto. Lisa Hjorten y Scott Fuller, el matrimonio fundador, implantaron intencionalmente una cultura de orden, disciplina y control. Este énfasis en el orden y el enfoque significa que los empleados por lo general se van a casa a las 6:00 p. m., en vez de trabajar toda la noche para concluir un proyecto importante. Aun cuando en ocasiones ser cuidadoso significa ser lento, Pacific Edge logró mantener el ritmo de las demandas del entorno externo.[34]

A algunas personas les agrada el orden y lo predecible de una cultura burocrática, mientras que otras se sentirían sofocadas y restringidas por un exceso de disciplina y se sentirían más felices trabajando en algún otro tipo de cultura. Llene el cuestionario en la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para tener una idea de en qué tipo de cultura (adaptable, de misión, de clan o burocrática) se sentiría más cómodo y en cual trabajaría con mayor éxito.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Asegurarse de que la cultura corporativa sea congruente con la estrategia y el entorno. La cultura se puede modelar para ajustarse ambas necesidades. Los cuatro tipos de cultura son cultura adaptable, cultura de misión, cultura de clan y cultura burocrática.



¿Cómo adapta usted el diseño?

Preferencia de cultura corporativa

La afinidad entre un gerente o un empleado y la cultura corporativa puede determinar tanto el éxito como la satisfacción personales. Para comprender su preferencia en lo concerniente a la cultura, califique los siguientes aspectos del 1 al 8, con base en lo firme de su preferencia. (1 = nivel más alto de preferencia; 8 = nivel más bajo de preferencia.)

1. La organización es muy personal, muy semejante a una familia numerosa. _____

2. La organización es dinámica y cambiante, donde las personas asumen riesgos. _____

3. La organización está orientada a los logros y el enfoque en la competencia y en desempeñar el trabajo. _____

4. La organización es estable y estructurada, con procedimientos claros y establecidos. _____

5. El estilo gerencial se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación. _____

6. El estilo gerencial se caracteriza por la innovación y la asunción de riesgos. _____

7. El estilo gerencial se caracteriza por demandas de un alto desempeño y logros. _____

8. El estilo gerencial se caracteriza por la seguridad y lo predecible. _____

Calificación: Para calcular su preferencia en cada tipo de cultura, sume las calificaciones para cada serie de dos preguntas, como sigue:

Cultura de clan: total para las preguntas 1, 5:____

Cultura adaptable: total para las preguntas 2, 6:____

Cultura de misión: total para las preguntas 3,7:____

Cultura burocrática: total para las preguntas 4, 8:____

Interpretación: Cada una de las preguntas anteriores corresponde a uno de los cuatro tipos de cultura en la figura 10.4. Una calificación más baja significa una marcada preferencia por esa cultura específica. Es probable que se sienta más cómodo y efectivo como gerente en una cultura corporativa que sea compatible con sus preferencias personales. Una calificación más alta significa que la cultura no se ajusta a sus expectativas y sería necesario cambiar su estilo para ser efectivo. Repase la discusión del libro sobre los cuatro tipos de cultura. ¿Las calificaciones de sus preferencias culturales le parecen correctas? ¿Puede pensar en algunas empresas que se ajustarían a sus preferencias en lo concerniente a la cultura?

Fuente: Adaptado de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1999).

Fortaleza de la cultura y subculturas organizacionales

La **fortaleza de la cultura** se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización acerca de la importancia de valores específicos. Si existe un amplio consenso acerca de la importancia de esos valores, la cultura es cohesiva y fuerte; si existe muy poco acuerdo, la cultura es débil.[35]

Una cultura sólida a menudo está asociada con el uso frecuente de ceremonias, símbolos e historias, como describimos antes, y los gerentes alinean las estructuras y los procesos para respaldar los valores culturales. Estos elementos incrementan el compromiso del empleado con los valores y la estrategia de una empresa. Sin embargo, la cultura no siempre es uniforme en toda la organización, en particular en las empresas grandes. Incluso en las organizaciones que tienen culturas sólidas, puede haber varias series de subculturas. Las **subculturas** se desarrollan para reflejar los problemas, las metas y experiencias comunes que comparten los miembros de un equipo, de un departamento o de otra unidad. Una oficina, una sucursal o una unidad que están físicamente separadas de las principales operaciones de la empresa pueden adoptar una subcultura distintiva.

Por ejemplo, aun cuando la cultura dominante de una organización puede ser de misión, varios departamentos también pueden reflejar características de las culturas adaptable, de clan o burocrática. El departamento de manufactura de una organización grande puede prosperar en un entorno que hace hincapié en el orden, la eficiencia y la obediencia a las reglas, mientras que el departamento de investigación y desarrollo se puede caracterizar por el empowerment de los empleados, la flexibilidad y el enfoque en el cliente. Esto es similar al concepto de diferenciación que se describe en el capítulo 4, donde los empleados en los departamentos de manufactura, ventas e investigación estudiados por Paul Lawrence y Jay Lorsch[36] desarrollaron diferentes valores respecto al horizonte de tiempo, las relaciones interpersonales y la formalidad con el fin de desempeñar el trabajo de cada departamento particular en la forma más efectiva. Considere cómo la división de crédito de Pitney Bowes, una corporación muy grande que fabrica máquinas franqueadoras, copiadoras y otro tipo de equipo para oficina, desarrolló una subcultura distintiva para alentar la innovación y la asunción de riesgos.

EN LA PRÁCTICA

Pitney Bowes Credit Corporation

Pitney Bowes, fabricante de máquinas franqueadoras y otro equipo para oficina, ha prosperado desde hace largo tiempo en un entorno de orden y predictibilidad. Sus oficinas corporativas reflejan el entorno típico de una corporación y una cultura de orden, con sus muros blancos y sus mullidas alfombras. Pero si subimos al tercer piso del edificio de Pitney Bowes en Shelton, Connecticut, podríamos pensar que nos encontramos en una oficina diferente. El territorio de Pitney Bowes Credit Corporation (PBCC) se asemeja más a un parque temático bajo techo, con alfombras que simulan adoquines, falsas lámparas de gas y un ornado reloj al estilo de la plaza de una ciudad. También cuenta con un café estilo francés, un comedor al estilo de la década de 1950 y la “Cranial Kitchen”, donde los empleados se sientan en acogedores quioscos para navegar en Internet o ver videos de capacitación. Los amigables pasillos alientan las conversaciones improvisadas, en las que las personas pueden intercambiar información y compartir ideas que no harían de otra manera.

Por tradición, PBCC ayudaba a los clientes a financiar sus negocios con la empresa matriz. Sin embargo Matthew Kisner, el presidente y CEO de PBCC, ha trabajado con otros gerentes para redefinir la división como una *creadora* de servicios, en lugar de ser sólo una proveedora de servicios. En vez de simplemente financiar las ventas y el arrendamiento de los productos existentes, PBCC ahora crea nuevos servicios que pueden comprar los clientes. Por ejemplo, Purchase Power es una línea de crédito revolvente que ayuda a las empresas a financiar sus costos de franqueo. Fue rentable después de transcurridos sólo nueve meses y en la actualidad cuenta con más de 400 000 clientes. Cuando PBCC redefinió su trabajo, empezó a redefinir su cultura para igualarla, haciendo hincapié en los valores del trabajo en equipo, la asunción de riesgos y la creatividad. “Queríamos un espacio divertido que representara nuestra cultura”, dice Kisner. “Nada de líneas rectas, ni de pensamiento lineal. Debido a que somos una firma de servicios financieros, nuestra mayor ventaja es la calidad de nuestras ideas.” Hasta ahora, el nuevo enfoque de PBCC está dando resultado. En el transcurso de un año la división, cuyos 600 empleados constituyen menos de 2% de la fuerza de trabajo total de Pitney Bowes, generó 36% de la utilidad neta de la empresa.[37] ■

Las subculturas, por lo general, incluyen los valores básicos de la cultura organizacional dominante más valores adicionales únicos para los miembros de la subcultura. Sin embargo, las diferencias subculturales en ocasiones pueden conducir a conflictos entre los departamentos, en especial en organizaciones que no tienen sólidas culturas corporativas globales o cuando los valores subculturales llegan a ser muy sólidos y superan los valores culturales corporativos, pueden surgir conflictos que dañen el desempeño de la organización. El conflicto se estudia con detalle en el capítulo 13.

CULTURA ORGANIZACIONAL, APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO

La cultura puede desempeñar un rol importante en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades. Una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el desempeño organizacional, al dar energía a los empleados y motivarlos, unificando a las personas en torno a metas compartidas y de una misión más alta y modelando y guiando el comportamiento, de manera que las acciones de todos estén alineadas con las prioridades estratégicas. Por consiguiente, la creación de una cultura de adaptación y su influencia es uno de los trabajos más importantes de un gerente. La cultura correcta puede conducir a un alto desempeño.[38]

Varios estudios han encontrado una relación positiva entre la cultura y el desempeño.[39] En *Corporate Culture and Performance*, Kotter y Heskett proporcionaron evidencia de que las empresas que intencionalmente administraban los valores culturales superaban el desempeño de sus similares que no lo hacían. Algunas empresas han desarrollado formas sistemáticas para medir y administrar el impacto de la cultura en el desempeño organizacional. En Caterpillar, los líderes utilizaban una herramienta llamada Proceso de Evaluación Cultural, que les proporcionaba a los altos directivos datos sólidos documentando millones de dólares en ahorros, que podían atribuir directamente a los factores culturales.[40] Incluso el gobierno federal de Estados Unidos está reconociendo el vínculo entre cultura y efectividad. La Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos creó su Encuesta de Evaluación Organizacional como una forma de que las agencias federales midieran los factores de la cultura y cambiaran los valores hacia un nivel de desempeño más alto.[41]

Sin embargo, las culturas poderosas que no fomentan la adaptación pueden perjudicar a la organización. Uno de los peligros para numerosas corporaciones exitosas es que la cultura se vuelva fija y la empresa no se adapte a medida que cambia el entorno. Cuando las organizaciones son exitosas, los valores, las ideas y prácticas que ayudaron a alcanzar el éxito se vuelven institucionales. Conforme cambia el entorno, esos valores pueden ir en detrimento del futuro desempeño. Muchas empresas se convierten en víctimas de su propio éxito, aferrándose a valores y conductas obsoletas, e incluso destructivas. Por consiguiente, el impacto de una cultura poderosa no siempre es positivo. Las culturas saludables no sólo proporcionan una integración interna sin tropiezos, sino que también fomentan la adaptación al entorno externo. Las culturas que no se adaptan fomentan la rigidez y la inmovilidad. Las culturas adaptables sólidas a menudo incluyen los siguientes valores:

1. *El todo es más importante que las partes y las fronteras entre las partes se minimizan*. Las personas están conscientes del sistema como un todo, de la forma en que todo se ajusta y de las relaciones entre varias partes organizacionales. Todos los miembros consideran cómo sus acciones afectan a otras partes y a la organización total. Este énfasis en el todo reduce las fronteras, tanto dentro de la organización como con otras empresas. Aun cuando es posible que se formen subculturas, las principales actitudes y conductas de todos reflejan la cultura dominante de la organización. El libre flujo de personas, ideas e información permite una acción coordinada y un aprendizaje continuo.
2. *La igualdad y la confianza son los principales valores*. La cultura crea un sentido de comunidad e interés de unos hacia otros. La organización es un lugar para crear una red de relaciones que permite que las personas asuman riesgos y se desarrollen a su máximo potencial. El énfasis en tratar a todos con interés y respeto crea un entorno de seguridad y confianza que permite la experimentación, los errores frecuentes y el aprendizaje. Los gerentes hacen hincapié en las comunicaciones honestas y abiertas como una forma de crear confianza.
3. *La cultura fomenta la asunción de riesgos, el cambio y el mejoramiento*. Un valor básico es cuestionar el *status quo*. El constante cuestionamiento de los supuestos le



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Administrar conscientemente la cultura, con el fin de cambiar los valores hacia un nivel de desempeño más alto y el logro de las metas.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Para apoyar una orientación al aprendizaje, hacer hincapié en los valores culturales de apertura y colaboración, mejora continua y asunción de riesgos. Crear una poderosa cultura interna que fomente la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

FIGURA 10.5
Culturas corporativas adaptables frente a no adaptables

	Culturas corporativas adaptables	Culturas corporativas no adaptables
Valores fundamentales	Los gerentes se interesan mucho en los clientes, los grupos de interés y los empleados. También valoran mucho a las personas y los procesos que pueden crear un cambio útil (por ejemplo, iniciativas de liderazgo a lo largo de la jerarquía de la gerencia).	Los gerentes se preocupan principalmente por sí mismos, su grupo de trabajo inmediato o algún producto (o tecnología) asociados con ese grupo de trabajo. Valoran el proceso administrativo ordenado y de reducción de riesgos considerablemente más que las iniciativas de liderazgo.
Comportamiento común	Los gerentes prestan una estrecha atención a todos los grupos de interés para la organización, en especial a los clientes, e inician el cambio cuando es necesario para servir a sus legítimos intereses, incluso si eso implica correr ciertos riesgos.	Los gerentes tienden a ser un tanto aislados, políticos y burocráticos. Como resultado, no cambian sus estrategias con rapidez para ajustarse a los cambios en sus entornos de negocios o para aprovecharlos.

Fuente: Adaptada y reimpresa con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Corporate Culture and Performance*, por John P. Kotter y James L. Heskett. Copyright © 1992 por Kotter Associates, Inc. y James L. Heskett.

abren las puertas a la creatividad y al mejoramiento. La cultura recompensa y elogia a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo. Para simbolizar la importancia de la asunción de riesgos, una cultura adaptable también puede recompensar a quienes fracasan, con el fin de aprender y crecer.

Como se muestra en la figura 10.5, las culturas corporativas adaptables tienen valores y patrones de comportamiento diferentes de los de las culturas que no son adaptables.[42] En las culturas adaptables, los gerentes se interesan en los clientes y empleados, así como en los procesos y procedimientos internos que producen un cambio útil. El comportamiento es flexible y los gerentes inician el cambio cuando es necesario, incluso si eso implica un riesgo. En las culturas que no son adaptables, los gerentes se interesan más en sí mismos o en sus proyectos especiales y sus valores desalientan la asunción de riesgos y el cambio. Por consiguiente, las culturas sólidas y saludables ayudan a las organizaciones a adaptarse al entorno externo, mientras que las culturas sólidas y no saludables pueden alentar a las organizaciones a seguir resueltamente la dirección errónea. Una cultura sólida y adaptable ha sido un arma competitiva para Genentech, empresa de biotecnología, desde que se fundó a mediados de la década de 1970.



Genentech

Genentech, la primera empresa de biotecnología del mundo, pareció salir de la nada para convertirse en una fuerza importante en la industria de productos farmacéuticos. Fundada en 1976, Genentech fue rentable tres años después y lo ha sido desde entonces. La mayoría de las personas conviene en que el ingrediente secreto es la cultura corporativa. Cuando Art Levinson fue nombrado CEO, se dedicó a reforzar la cultura adaptable de Genentech mediante una serie de medidas, como persuadir al consejo de administración de que se invirtiera 50% de los ingresos en investigación, enfocando a la empresa en "satisfacer las necesidades importantes no atendidas" y en derribar las fronteras insistiendo en que los feudos como desarrollo de productos e investigación básica trabajaran juntos. También prescindió de proyectos y personas que no se ajustaban a la estrategia y a los valores.

Las personas en Genentech se sienten menos como empleados y más como socios en una gran causa. Los empleados no tienen asignaciones de trabajo, obtienen "citas". Cada acierto se celebra con una fiesta y se alienta a las personas para que holgazaneen y se diviertan. Sin embargo, los científicos y los investigadores también pasan por un riguroso proceso de defender su trabajo ante un consejo de revisión, con el fin de descubrir fallas, evitar callejones sin salida, eliminar las políticas y el favoritismo y hacer responsables a las personas.

Genentech se caracteriza por valores de colaboración, responsabilidad, creatividad y equidad. No hay salas especiales ni espacios de estacionamiento asignados. Se considera que todos en la empresa son vitales para el éxito. Los candidatos a un puesto a menudo pasan hasta por 20 entrevistas, debido a que Genentech quiere estar segura de contratar a personas con los valores apropiados. "Somos en extremo no jerárquicos", dice Levinson. "No usamos corbata. Las personas no nos llaman doctor". Los candidatos que hacen demasiadas preguntas acerca del sueldo, el título y el progreso personal se eliminan rápidamente. Genentech quiere contar con personas que se interesan en la ciencia y en la misión de la empresa, de encontrar medicamentos para curar enfermedades serias como el cáncer. El status se transmite no por medio de oficinas elegantes o títulos, sino más bien por asumir grandes riesgos en nombre de "fabricar medicamentos que importan".[43] ■

VALORES ÉTICOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

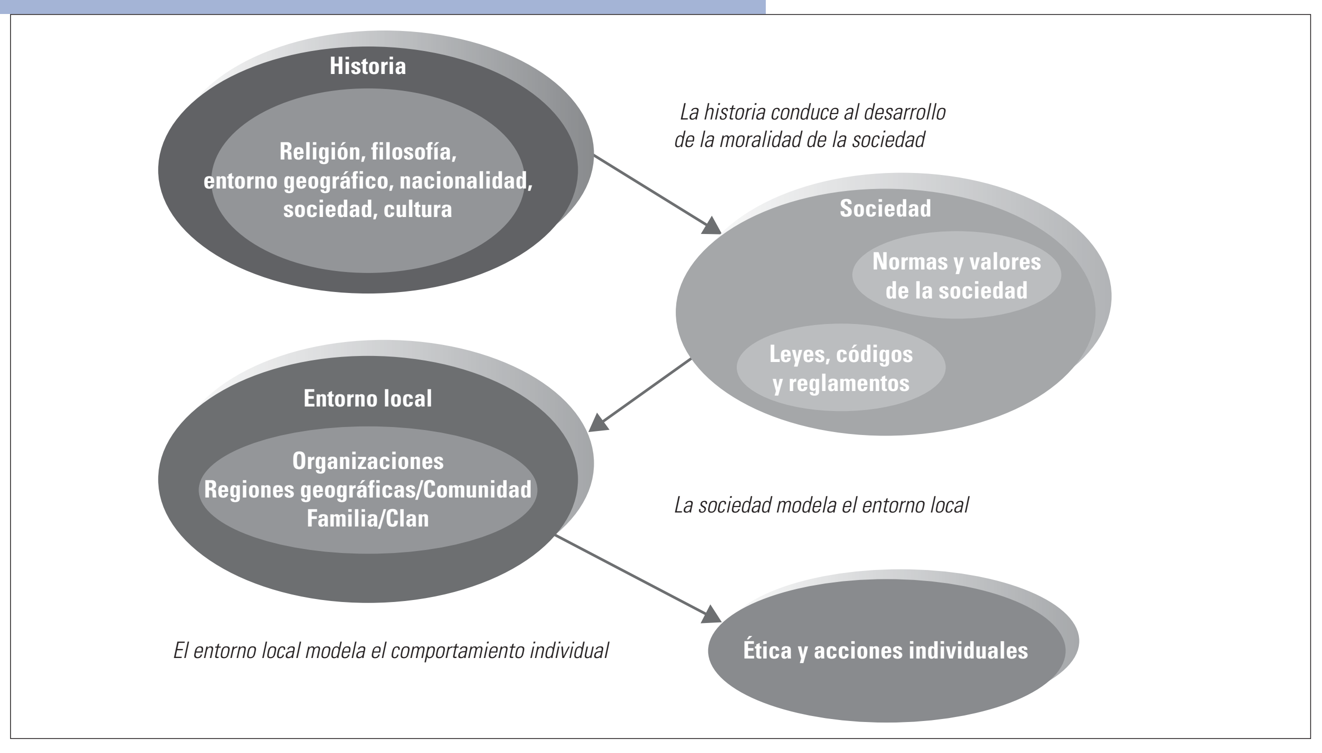
De los valores que constituyen la cultura de una organización, actualmente se considera que los éticos se encuentran entre los más importantes. Los difundidos escándalos contables corporativos y los errores éticos entre los líderes del negocio y el gobierno han saturado las noticias en años recientes. Un estudio de las noticias de negocios relacionadas con las 100 corporaciones más grandes de Estados Unidos encontró que un abrumador 40% de ellas se ha visto involucrada recientemente en actividades que se puede considerar no éticas.[44] Y el problema no se limita a Estados Unidos. Los líderes de negocios en países como Alemania y Japón también se han visto envueltos en años recientes en un escándalo tras otro, que aparecen en los grandes titulares.[45] Los altos directivos corporativos se encuentran bajo el escrutinio público como nunca antes, e incluso las pequeñas empresas están descubriendo la necesidad de darle más énfasis a la ética, con el fin de restaurar la confianza entre sus clientes y entre los miembros de la comunidad.

Fuentes de los principios éticos individuales

La **ética** se refiere al código de principios y valores morales que regula las conductas de una persona o de un grupo respecto a lo que es correcto o incorrecto. Los valores éticos establecen estándares de lo que es bueno o malo en el comportamiento y en la toma de decisiones.[46] Los valores éticos son personales y únicos de cada individuo, aun cuando en cualquier grupo, organización o sociedad determinados hay muchas áreas de consenso acerca de lo que constituye un comportamiento ético. La figura 10.6 muestra las diversas fuentes de los principios éticos individuales.[47] Cada persona es una creación de su época y su lugar en la historia. La cultura nacional, la herencia religiosa, los antecedentes históricos, etcétera, conducen al desarrollo de la moralidad de la sociedad o el punto de vista de la sociedad de lo que es correcto e incorrecto. La moralidad de la sociedad a menudo se refleja en normas de comportamiento y valores acerca de lo que tiene sentido para una sociedad donde hay orden. Algunos principios se codifican en leyes y regulaciones, como las leyes que prohíben conducir en estado de ebriedad, el robo o el asesinato.

Esas leyes, así como las normas y los valores no escritos de la sociedad, modelan el entorno local donde actúa cada individuo, como la comunidad, la familia y el lugar de trabajo de una persona. Los individuos absorben las creencias y los valores de su familia,

FIGURA 10.6
Fuentes de los principios éticos y las acciones individuales



Gracias a Susan H. Taft y Judith White por proporcionarnos esta figura, basada en su artículo "Ethics Education: Using Inductive Reasoning to Develop Individual Group, Organizational, and Global Perspectives", *Journal of Management Education* 31, núm. 5 (octubre de 2007): 614-646.

su comunidad, su cultura, su sociedad, su comunidad religiosa y su entorno geográfico, a menudo descartando algunos e incorporando otros a sus estándares éticos personales. De manera que la postura ética de cada persona es una mezcla de sus antecedentes históricos, culturales, sociales y familiares y de sus influencias, como se muestra en la figura 10.6.

Es importante estudiar la ética individual, ya que implica una acción individual, no importa si se trata de una decisión de actuar o no contra las fechorías de otros. En las organizaciones, la postura ética de un individuo se puede ver afectada por los compañeros, los subordinados y los supervisores, así como por la cultura organizacional. La cultura organizacional a menudo tiene una profunda influencia sobre las elecciones individuales y puede apoyar y alentar las acciones éticas, o promover un comportamiento no ético y socialmente irresponsable.

Ética gerencial

Muchos de los recientes escándalos en las noticias están relacionadas con personas y corporaciones que violaron la ley. Pero es importante recordar que las decisiones éticas van mucho más allá de las conductas reguladas por la ley.[48] El **estado de derecho** se origina de una serie de principios y reglamentos codificados aceptados en la sociedad y cuyo cumplimiento se puede exigir ante los tribunales.[49]

En la figura 10.7 se muestra la relación entre los estándares éticos y los requerimientos legales. Los estándares éticos son aplicables en su mayor parte al comportamiento que no está cubierto por la ley y el estado de derecho es aplicable a conductas que

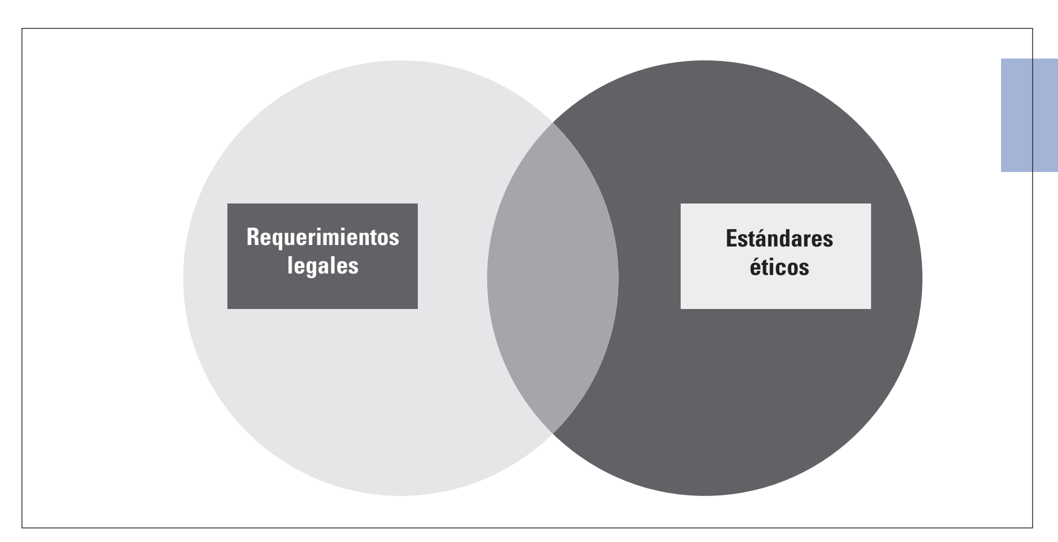


FIGURA 10.7
Relaciones entre el estado de derecho y los estándares éticos

Fuente: LaRue Tone Hosmer, *The Ethics of Management*, 2a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1991).

no necesariamente están cubiertas por estándares éticos. Las leyes actuales a menudo reflejan criterios morales combinados, pero no todos los criterios morales se codifican en leyes. La moralidad de ayudar a una persona que se está ahogando, por ejemplo, no está especificada por la ley y el hecho de conducir por el lado derecho de la carretera no tiene una base moral; pero en los actos como un robo o un asesinato, las reglas y los estándares morales se traslapan. Muchas personas creen que si usted no quebranta la ley, entonces se está comportando de forma ética, pero eso no siempre es cierto. Muchas conductas no se han codificado y los gerentes deben ser sensibles a las normas y los valores que están surgiendo acerca de esos aspectos.

La **ética gerencial** consiste en los principios que guían las decisiones y el comportamiento de los gerentes en lo concerniente a si están en lo cierto o están equivocados. Los siguientes son algunos ejemplos de la necesidad de una ética gerencial:[50]

- Los altos directivos consideran promover a un gerente de ventas que está progresando y que produce 70 millones de dólares al año y ha abierto nuevos mercados en lugares como Brasil y Turquía, que son importantes para el crecimiento internacional. Sin embargo, las empleadas se han quejado durante años de que el gerente abusa verbalmente de ellas, cuenta chistes ofensivos y hace rabietas si ellas no hacen exactamente lo que él dice.
- A la gerente de una tienda de productos para salones de belleza le informan que sus vendedoras y ella recibirán considerables bonos por vender un número específico de cajas de un nuevo producto, una solución para ondulado permanente que cuesta casi el doble del que por lo general utiliza la mayoría de los clientes de su tienda. Les ordena a sus vendedoras que guarden el producto antiguo en la parte posterior y les informen a los clientes que ha habido una demora en la entrega.
- A un fabricante estadounidense que opera en el extranjero le pidieron que hiciera pagos en efectivo (un soborno) a los funcionarios del gobierno y le indicaron que eso era congruente con las costumbres locales, a pesar de que es ilegal en Estados Unidos.

Como lo ilustran estos ejemplos, la ética trata de la toma de decisiones. Los gerentes hacen elecciones todos los días acerca de si deben ser honestos o deshonestos con los clientes y proveedores, de si tratan a los empleados con respeto o con desdén y acerca de si deben ser buenos o malos ciudadanos corporativos. Algunos aspectos son extremadamente difíciles de resolver y a menudo representan dilemas. Un **dilema ético** surge en una situación concerniente a lo correcto o incorrecto, en la que hay algunos valores en



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Asumir el control de los valores éticos en la organización y hacer un compromiso con la responsabilidad social corporativa. Reconocer que la ética no es lo mismo que apegarse a la ley y ayudar a las personas a aprender la forma de tomar decisiones éticas.

conflicto.[51] En esas situaciones no se puede identificar claramente qué es lo correcto o lo incorrecto. Por ejemplo, para una vendedora en una tienda de productos para salones de belleza, el valor en conflicto está entre ser honesta con los clientes y apegarse a las expectativas de su jefe. El gerente de manufactura se puede sentir indeciso entre respetar y seguir las costumbres locales en un país extranjero o apegarse a las leyes estadounidenses concernientes a los sobornos. En ocasiones, cada elección o comportamiento alterno parece indeseable. Los dilemas éticos no son fáciles de resolver, pero los altos directivos pueden ayudar al proceso estableciendo valores organizacionales que proporcionen a las personas algunas pautas para tomar la mejor decisión desde un punto de vista moral.

Responsabilidad social corporativa

La noción de la **responsabilidad social corporativa** es una extensión de la idea de la ética gerencial y se refiere a la obligación de la gerencia de hacer elecciones y emprender una acción de manera que la organización contribuya al bienestar de todos los grupos de interés de la organización, como empleados, clientes, accionistas, la comunidad y la sociedad en general.[52] Del total de empresas que participaron en la encuesta de McKinsey & Company en 2008, 90% respondió que estaban haciendo más de lo que hacían cinco años antes para incluir los aspectos de la responsabilidad social en sus estrategias básicas.[53]

Antes se consideraba que la responsabilidad social corporativa era de la incumbencia de pequeñas empresas fuera de lo común, como Patagonia o The Body Shop, pero se ha adentrado firmemente en la corriente principal de pensamiento y el comportamiento organizacionales. Ernst & Young contribuye a que sus empleados proporcionen servicios contables gratuitos a organizaciones sin fines de lucro o a pequeñas empresas en todo el mundo que están luchando por salir adelante, pagando además sus sueldos y gastos de viaje. Burger King ha hecho un compromiso de empezar a comprar huevo, carne de cerdo y pollo a las empresas que emplean métodos humanitarios en la crianza y la matanza de los animales. Las corporaciones gigantes, desde Wal-Mart hasta General Electric, han anunciado ambiciosas metas concernientes a la responsabilidad ambiental. Más de mil empresas en todo el mundo han publicado reportes proclamando su preocupación por los empleados, el ambiente y sus comunidades locales.[54]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 **Ser ética y socialmente responsable no sólo es lo correcto que debe hacer una empresa; es un aspecto crítico para el éxito del negocio.**

RESPUESTA: *De acuerdo.* Después de años de escándalos, los empleados y el público están exigiendo un enfoque más ético y socialmente responsable a los negocios. Tanto los negocios como las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales buscan formas de restaurar la confianza. Una nueva generación de personas que buscan trabajo toma en cuenta la responsabilidad social de una empresa cuando consideran ofertas de trabajo, de manera que las empresas que quieren contratar a los mejores empleados están prestando atención.

¿Reditúa ser bueno?

¿Por qué tantas empresas están adoptando la responsabilidad social corporativa? Por una parte, los clientes y el público prestan más atención que nunca a lo que hacen las organizaciones y los gerentes reconocen que el hecho de ser un buen ciudadano corporativo puede

mejorar la reputación de su empresa, e incluso su rentabilidad.[55] La relación de la ética y la responsabilidad social de una organización con su desempeño interesa tanto a los gerentes como a los eruditos organizacionales. Los estudios han proporcionado diversos resultados, pero en general han encontrado que existe una relación positiva entre un comportamiento ético y socialmente responsable y los resultados financieros.[56] Por ejemplo, un estudio del desempeño financiero de las grandes corporaciones estadounidenses que están consideradas como "los mejores ciudadanos corporativos", reveló que tienen tanto reputación como un desempeño financiero superiores.[57] De manera similar, Governance Metrics International, una agencia calificadora independiente del ejercicio del poder corporativo, encontró que las acciones de las empresas que se administran conforme a principios más desinteresados tienen un desempeño mejor de las que están administradas de forma egoísta. Las empresas con calificaciones más altas como Pfizer, Johnson Controls y Sunoco, también superaron el desempeño de las empresas que obtuvieron una calificación inferior, en medidas como rendimiento sobre los activos, sobre la inversión y sobre el capital.[58]

Como se mencionó antes en el capítulo, el éxito organizacional a largo plazo depende en gran parte del capital social, lo que significa que las empresas necesitan crearse una reputación de honestidad, justicia y de hacer lo correcto. Hay evidencia de que las personas prefieren trabajar para empresas que muestran un alto nivel de ética y responsabilidad social corporativa, de manera que esas firmas pueden atraer y retener a empleados de alta calidad.[59] Sarah Antonette dice que se unió a PNC Financial Services en vez de a otras dos empresas que le ofrecían trabajo, debido al enérgico programa de voluntarios para los empleados de PNC.[60] Una vicepresidenta de Timberland dice que ha rechazado ofertas lucrativas de otras corporaciones debido a que prefiere trabajar en una empresa que coloca la ética y la responsabilidad social por encima de sólo ganar utilidades.[61] Y una encuesta realizada entre jóvenes de 13 a 25 años de edad reveló que 79% dice que quiere trabajar para una empresa que se interese en como afecta o contribuye a la sociedad.[62]

Los clientes también prestan atención a la ética y la responsabilidad social de una empresa. Un estudio realizado por Walker Research indica que, si el precio y la calidad son iguales, las dos terceras partes de las personas dicen que cambiarían de marca para hacer negocios con una empresa que tenga un alto compromiso con la ética.[63] Otra serie de experimentos realizados por Remi Trudel y June Cotte, de la University of Western Ontario's Ivey School of Business, encontró que los consumidores estaban dispuestos a pagar ligeramente más por productos cuando decía que se habían fabricado utilizando altos estándares éticos.[64]

Las empresas que colocan la ética en segundo lugar, a favor de un crecimiento rápido y utilidades a corto plazo, finalmente sufren las consecuencias. Para ganarse y conservar la confianza de empleados, clientes, inversionistas y el público general, las organizaciones deben colocar la ética y la responsabilidad social en primer lugar.

CÓMO DAN FORMA LOS LÍDERES A LA CULTURA Y LA ÉTICA

En un estudio sobre la política y la práctica de la ética en empresas éticas exitosas como Johnson & Johnson y General Mills, ningún punto surgió con más claridad que el rol de la alta gerencia para proporcionar compromiso, liderazgo y ejemplos para un comportamiento ético.[65] El CEO y otros altos directivos deben estar comprometidos con valores éticos específicos y proporcionar un constante liderazgo para cuidar y renovar los valores. Los valores se pueden comunicar en varias formas, discursos, publicaciones de la empresa, declaraciones de la política y, en especial, acciones personales. Los líderes en el nivel superior son responsables de crear y mantener una cultura que haga hincapié en la importancia del comportamiento ético para todos y cada uno de los empleados. Cuando Vic Sarni era CEO de PPG Industries, a menudo decía que era el director de



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Actuar como líder de la cultura interna y los valores éticos que son importantes para la organización. Tratar a las personas con justicia, respetar y hacer que otros respeten los altos estándares éticos y comunicar una visión de colocar la ética antes que los intereses a corto plazo. Recordar que las acciones hablan más que las palabras.

ética de la empresa. Sarni no creía en los departamentos con un personal especial para investigar las quejas éticas; en vez de eso, él personalmente estaba al frente del comité de ética de la empresa. Eso enviaba un poderoso mensaje simbólico de que la ética era importante en la organización.[66] Sin embargo, es importante recordar que los empleados a menudo están bajo la influencia de los gerentes y supervisores con quienes trabajan de cerca, más que de los líderes distantes en el nivel superior. Los gerentes de cualquier nivel de la organización deben adoptar los valores éticos y ser un modelo de ellos. Los programas formales de ética no tienen ningún valor si los líderes no están a la altura de los altos estándares del comportamiento ético.[67]

Las siguientes secciones examinan la forma en que los gerentes señalan e implementan valores por medio del liderazgo, así como por medio de los sistemas formales de la organización.

Liderazgo basado en los valores

El sistema de valores implícito de una organización no se puede administrar de forma tradicional. Por ejemplo, el hecho de dar una orden autoritaria tiene muy poco o ningún impacto sobre el sistema de valores de una organización. Los valores organizacionales se desarrollan y se refuerzan principalmente por medio de un **liderazgo basado en los valores**, una relación entre un líder y sus seguidores que se basa en valores compartidos e interiorizados que el líder aconseja y actúa.[68]

Cada acto y cada declaración de los gerentes tienen un impacto sobre la cultura y los valores. Por ejemplo, una encuesta de lectores de la revista *The Secretary* reveló que los empleados están totalmente conscientes de las fallas éticas de sus jefes. Algo tan sencillo como pedirle a una secretaria que haga que un notario certifique un documento sin que haya un testigo de la firma podría parecer insignificante, pero comunica que el gerente no valora la honestidad.[69]. Los empleados aprenden acerca de los valores, las creencias y las metas observando a los gerentes, así como los estudiantes se enteran de cuáles son los temas más importantes para un examen, qué les agrada a los profesores y cómo obtener una buena calificación observando a los profesores. Las acciones hablan más fuerte que las palabras, de manera que los líderes basados en los valores “actúan conforme a lo que dicen”.[70] “Sólo asegurar que usted es una persona ética no es muy útil”, dice Charles O. Holliday Jr., presidente del consejo y CEO de DuPont. “Usted se debe ganar la confianza mediante lo que hace cada día”.[71]

John Tu y David Sun, cofundadores de Kingston Technology Company, utilizan el liderazgo basado en valores en acción. Para ellos, el negocio no es sólo acerca de ganar dinero, es sobre las relaciones. Cuando los dos le vendieron 80% de Kingston a Softbank Corp. de Japón en 1 500 millones de dólares, destinaron $100 millones de las ganancias para bonos de los empleados. A pesar de esta sorprendente generosidad, cuando los empleados hablan acerca de lo que es trabajar para Kingston, muy rara vez mencionan el dinero y los beneficios. En vez de eso, hablan de los actos de bondad o amabilidad personal de los dos líderes. Hay muchas historias acerca de que estos líderes ofrecen discretamente dinero, tiempo o recursos y no sólo una genuina preocupación, a los empleados que se enfrentan a problemas familiares o personales. Este enfoque del liderazgo crea un vínculo emocional con los empleados, que es la base de la confianza y el respeto mutuos.[72]

Los empleados aprenden de las conductas de las personas a quienes admiran y las toman como modelo. En muchos casos, los empleados escogen a sus gerentes, de manera que los líderes que se basan en valores sirven como modelos de un rol ético. Por ejemplo, Kathryn Reinmann, vicepresidenta senior de cumplimiento global en American Express Company, dice que aprendió a ser una líder basada en valores observando las acciones de un alto directivo muy respetado para el que trabajó al principio de su carrera. Cuando ese directivo se enteró de que otro alto directivo estaba tratando mal a los empleados, lo despidió en público, a pesar de que el gerente tenía un excelente desempeño y de que la

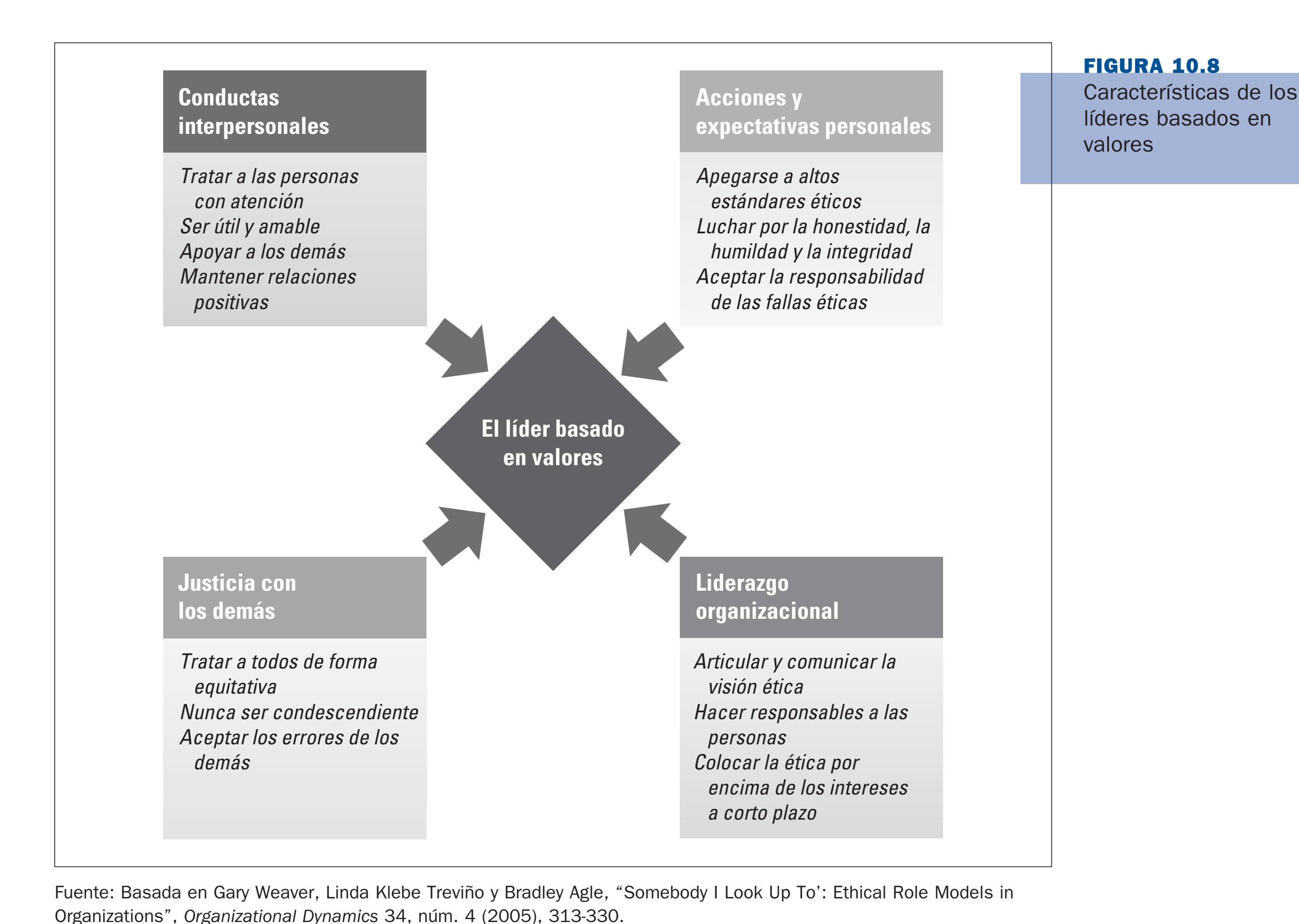


FIGURA 10.8 Características de los líderes basados en valores

Fuente: Basada en Gary Weaver, Linda Klebe Treviño y Bradley Agle, "Somebody I Look Up To': Ethical Role Models in Organizations", *Organizational Dynamics* 34, núm. 4 (2005), 313-330.

empresa se enfrentaba a una situación competitiva difícil. Reinmann recordaba su valor al despedir a alguien cuyo desempeño era excelente, incluso durante una mala época y su comportamiento modeló su propia capacidad para defender y hacer lo correcto.[73]

La figura 10.8 resume algunas de las características que definen a los líderes basados en valores.[74] Este tipo de líderes tratan a los demás con atención, son útiles y apoyan a los demás y se esfuerzan por mantener relaciones interpersonales positivas. Tratan a todos con justicia y respeto. Los líderes basados en valores aceptan los errores y las fallas de los demás y nunca son condescendientes. Se apegan a altos estándares éticos, se esfuerzan continuamente para ser honestos, humildes y dignos de confianza y para ser éticos de forma congruente, tanto en su vida pública como privada. Sin embargo, están abiertos para hablar de sus propias fallas éticas y aceptan la responsabilidad de ellas.

Los líderes basados en los valores también articulan y comunican claramente una visión rígida de altos estándares éticos en la organización, e institucionalizan la visión haciéndose responsables ellos mismos y haciendo responsables a los demás y colocando la ética por encima de los intereses a corto plazo, ya sea personales o de la empresa. Refuerzan continuamente los valores éticos por medio de conductas cotidianas, rituales, ceremonias y símbolos, así como por medio de los sistemas y las políticas organizacionales.

Estructura y sistemas formales

Otra serie de herramientas que pueden utilizar los líderes para modelar los valores éticos y culturales son la estructura y los sistemas de la organización. Esos sistemas pueden ser especialmente efectivos para influir en la ética gerencial.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar los sistemas formales de la organización para implementar los valores culturales y éticos deseados. Esos sistemas incluyen un comité de ética, un director de ética, mecanismos de denuncia, un código de ética y programas de capacitación en ética.

Estructura. Los altos directivos pueden asignar la responsabilidad de los valores éticos a una posición específica. Esto no sólo les asigna el tiempo y la energía de la organización a los problemas, sino que simboliza para todos la importancia de la ética. Un ejemplo es un **comité de ética**, que es un equipo transfuncional de ejecutivos que supervisan la ética de la empresa. El comité proporciona resoluciones acerca de aspectos éticos dudosos y asume la responsabilidad de disciplinar a quienes actúan mal. Al nombrar a altos directivos para que presten sus servicios en el comité, la organización señala la importancia de la ética.

En la actualidad, muchas organizaciones establecen departamentos de ética que administran y coordinan todas las actividades éticas corporativas. Al frente de esos departamentos hay un **director de ética**, un alto directivo de la empresa que supervisa todos los aspectos de la ética, como establecer y comunicar ampliamente los estándares éticos, instituir programas de capacitación en ética, supervisar la investigación de los problemas éticos y aconsejar a los gerentes acerca de los aspectos éticos de las decisiones corporativas.[75] Hace una década, el título de director de ética era casi desconocido, pero los recientes problemas éticos y legales han creado una creciente demanda de esos especialistas. En los cinco años transcurridos desde el colapso de Enron, la membresía en la Ethics and Compliance Officers Association, un grupo profesional ubicado en Waltham, Massachusetts, llegó a 1 260 miembros, esto es, aumentó un increíble 70 por ciento.[76]

Las oficinas de ética en ocasiones también funcionan como centros de consejería para ayudar a los empleados a resolver delicados dilemas éticos. Se enfocan tanto en ayudar a los empleados a tomar las decisiones correctas como en disciplinar a quienes actúan mal. La mayoría de las oficinas de ética cuenta con **líneas directas de ética** confidenciales, que los empleados pueden utilizar para buscar guía, así como para reportar un comportamiento ético dudoso. Una organización llama a su línea directa "Línea guía", para hacer hincapié en su uso como una herramienta para tomar decisiones éticas, así como para reportar fallas.[77] Según Gary Edwards, presidente del Ethics Resource Center, entre 65% y 85% de las llamadas a líneas directas en las organizaciones a las que asesora son llamadas solicitando un consejo acerca de aspectos éticos. La "Linea abierta" de Northrup Grumman recibe alrededor de 1 400 llamadas al año, de las cuales sólo la cuarta parte son reportes de infracciones.[78]

Mecanismos de denuncia. Una línea de urgencia confidencial también es un mecanismo importante para que los empleados expresen sus preocupaciones acerca de las prácticas éticas. Hacer responsables a las organizaciones depende hasta cierto grado de los individuos dispuestos a hablar si tienen sospechas de actividades ilegales, peligrosas o no éticas. La **denuncia** es la divulgación por parte de los empleados de prácticas ilegales, inmorales, peligrosas o no éticas de la organización.[79] A medida que se incrementan los problemas éticos en el mundo corporativo, muchas empresas buscan formas de proteger la denuncia. Además, se están incrementando las llamadas que solicitan mayor protección legal para quienes reportan actividades de negocios ilegales o no éticas.[80] Cuando no hay medidas de protección, quienes denuncian sufren las consecuencias y la empresa puede continuar con sus prácticas no éticas o ilegales.

Numerosos empleados que denuncian pueden sufrir pérdidas financieras y personales por mantener sus estándares éticos personales. Por ejemplo, en Japón, donde ha habido una proliferación de divulgaciones mediante la denuncia en años recientes, los empleados que manifiestan su opinión con frecuencia se ven sujetos al ostracismo, tanto en el trabajo como en sus comunidades. Considere lo que le sucedió a Masakatsu Yamada, un vendedor de automóviles usados que reportó registros falsificados de las ventas en su distribuidora Toyota. Yamada comenta que se convirtió en un paria entre sus colegas y a la larga sintió que debía renunciar a su trabajo. Incapaz de hacer los pagos de su hipoteca, Yamada perdió su casa. La familia lucha por sobrevivir con el sueldo de su esposa, que trabaja tiempo

parcial en el servicio postal. “Mi vida es un desastre”, dice. “Pero la sociedad no cambiará, a menos que las personas promedio como yo defiendan su causa”.[81]

Numerosos gobiernos, como los de Estados Unidos y Japón, han aprobado leyes orientadas a proteger a quienes denuncian. Pero eso no es suficiente. Las empresas instruidas se esfuerzan para crear un entorno y una cultura donde los empleados se sientan en libertad de hacer notar los problemas y los gerentes emprendan una acción rápida para abordar las preocupaciones acerca de actividades ilegales o que no son éticas. Las organizaciones pueden considerar a quienes denuncian como un beneficio para la empresa, ya que ayudan a prevenir la clase de desastres como los que afectaron a empresas como Enron, Arthur Andersen y WorldCom.

Código de ética. Un **código de ética** es una declaración formal de los valores de la empresa concernientes a la ética y la responsabilidad social; les aclara a los empleados qué representa la empresa y sus expectativas respecto al comportamiento de los empleados. El código de ética en Lockheed Martin, por ejemplo, declara que la organización “pretende establecer el estándar para un comportamiento ético” mediante el apego a los valores de honestidad, integridad, respeto, confianza, responsabilidad y una actitud cívica positiva. El código especifica los tipos de comportamiento que se espera que honren esos valores y alienta a los empleados para utilizar los recursos disponibles de la empresa para ayudar a hacer elecciones y tomar decisiones éticas.[82] Los códigos de ética pueden cubrir una amplia gama de aspectos, como declaraciones de los valores que le sirven de guía a la empresa; pautas relacionadas con aspectos como la seguridad en el lugar de trabajo, la seguridad de la información privada o la privacidad de los empleados; y los compromisos con la responsabilidad ambiental, la seguridad del producto y otros aspectos de preocupación para los grupos de interés.

Algunas empresas utilizan declaraciones más amplias de los valores, en las que la ética es una parte. Esas declaraciones definen los valores éticos, así como la cultura corporativa y contienen un lenguaje acerca de la responsabilidad de la empresa, la calidad del producto y el trato a los empleados. Una declaración formal de los valores puede servir como un documento organizacional fundamental que define lo que representa la organización y aclara las conductas y elecciones éticas esperadas.[83]

Aun cuando los códigos de ética y las declaraciones de los valores escritos son importantes, es esencial que los altos directivos apoyen y refuercen los códigos por medio de sus acciones, como recompensas por el cumplimiento y disciplina por las violaciones. De lo contrario, un código de ética no es nada más que un trozo de papel. De hecho, un estudio reveló que las empresas con un código de ética escrito tienen las mismas probabilidades que las que no lo tienen de que las encuentren culpables de actividades ilegales.[84] Enron es el ejemplo perfecto de la forma en que una empresa puede tener un código de ética bien desarrollado y, sin embargo, no adopta los valores declarados ni está a la altura de ellos.[85]

EVALÚE SU RESPUESTA

3 La única y mejor forma de asegurarse de que una organización se mantenga en un terrero ético sólido es tener un enérgico código de ética y cerciorarse de que todos los empleados estén familiarizados con sus lineamientos.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* El hecho de tener un enérgico código de ética puede ser una parte importante en la creación de una organización ética, pero las acciones de los líderes son más poderosas para determinar si las personas están a la altura de los estándares éticos. Si los líderes son deshonestos, no tienen principios o son insensibles y crean una cultura que apoya o ignora esas conductas en los demás, los empleados pondrán muy poco interés en el código de ética formal.

Programas de capacitación. Para asegurarse de que los aspectos éticos sean considerados en la toma de decisiones cotidiana, muchas empresas complementan el código de ética escrito con programas de capacitación de los empleados.[86] En Citigroup, un programa de capacitación ética en línea es obligatorio para los 300 000 empleados en todo el mundo.[87] Todos los empleados de Texas Instruments (TI) pasan por un curso de ocho horas de capacitación en ética, que incluye ejemplos de casos que ofrecen a las personas una oportunidad para enfrentarse a los dilemas éticos. Además, TI incorpora un componente de ética en cada curso de capacitación que ofrece.[88]

En una fase importante, algunos programas de capacitación incluyen también modelos de toma de decisiones éticas. El aprendizaje de estos modelos ayuda a los empleados a activar de manera autónoma y pensar en la forma de tomar una decisión difícil. En algunas empresas se enseñan también a los gerentes las etapas de desarrollo moral, que les ayuda a adquirir un alto nivel de toma de desiciones ética. Esta capacitación ha sido un importante catalizador para establecer la integridad y el comportamiento ético como componentes cruciales para la competitividad estratégica.[89]

Estos sistemas y estructuras formales pueden ser altamente eficaces. Sin embargo, por sí solos, no son suficientes para crear y mantener una empresa ética. Los líderes deben integrar la ética en la cultura organizacional, así como apoyar y renovar los valores éticos por medio de sus palabras y acciones. Sólo cuando los empleados están convencidos de que los valores éticos desempeñan un rol clave en todas las decisiones y acciones de la gerencia, se pueden sentir comprometidos y convertirlos en parte de su comportamiento cotidiano.

CULTURA CORPORATIVA Y ÉTICA EN UN ENTORNO GLOBAL

Las organizaciones que operan sobre una base global a menudo se enfrentan a retos éticos particularmente difíciles, debido a los varios factores culturales y de mercado que deben abordar. La mayor complejidad del entorno y del terreno organizacional crea un mayor potencial para los problemas o malentendidos éticos.[90] Considere que en Europa la privacidad se ha definido como un derecho humano básico y que hay leyes que limitan la cantidad y la clase de información que pueden recabar las empresas y controlar la forma en que la pueden utilizar. En las organizaciones estadounidenses, por otra parte, es una práctica común recabar datos, intercambiarlos con los socios, utilizarlos para fines de marketing, e incluso venderlos.[91]

Los empleados de diferentes países pueden tener actitudes y creencias variadas, lo que dificulta establecer un sentido de comunidad y congruencia basado en la cultura corporativa. De hecho, la investigación ha indicado que la cultura nacional tiene un impacto mayor sobre los empleados que la cultura corporativa, y las diferencias en la cultura nacional también crean una considerable variación en las actitudes éticas.[92] Entonces, ¿cómo traducen los gerentes las ideas para desarrollar culturas corporativas éticas sólidas a un complejo entorno global?

Vijay Govindarajan, profesor de negocios internacionales y director del programa de administración "Global Leadership 2020", en Dartmouth College, ofrece algunas pautas. Su investigación indica que, aun cuando las culturas organizacionales pueden variar ampliamente, hay componentes específicos que caracterizan a una cultura global. Incluyen un énfasis en los valores multiculturales, más que nacionales, basar el estatus en los méritos y no en la nacionalidad, estar abiertos a nuevas ideas de otras culturas, mostrar emoción en vez de perturbación cuando se ingresa a nuevos entornos culturales y ser sensible a las diferencias culturales, sin sentirse limitado por ellas.[93]

Los gerentes también deben pensar más ampliamente en términos de los aspectos éticos. Las empresas utilizan una extensa variedad de mecanismos para apoyar y reforzar sus iniciativas de ética a escala global. Uno de los mecanismos más útiles para la creación de una ética global es la **auditoría social**, que mide y reporta el impacto ético, social y del entorno sobre las operaciones de una empresa.[94] Las preocupaciones acerca de las prácticas laborales y las condiciones de trabajo de muchos proveedores importantes de corporaciones estadounidenses en el extranjero originalmente estimularon a la Council on Economic Priorities Accreditation Agency a proponer una serie de estándares sociales globales para abordar aspectos como el trabajo infantil, los salarios bajos y las condiciones de trabajo inseguras. Actualmente, la Social Accountability 8000, o SA 8000, es el único estándar de auditoría social en el mundo. El sistema está diseñado para funcionar en la misma forma que el sistema de auditoría de la calidad ISO 9000. Numerosas empresas como Avon, Eileen Fischer y Toys "R" Us, adoptan medidas para asegurarse de que sus fábricas y proveedores cumplan con los estándares SA 8000.[95]

En los años próximos, las organizaciones seguirán evolucionando en su capacidad para trabajar con diversas culturas, combinándolas en un todo cohesivo, estarán a la altura de los altos estándares sociales y éticos de todo el mundo y enfrentarán los conflictos que puedan surgir cuando se trabaja en un entorno multicultural.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Este capítulo cubre un rango de material sobre la cultura corporativa, la importancia de los valores éticos y culturales y las técnicas que pueden utilizar los gerentes para influir en ellos. Los valores culturales y éticos ayudan a determinar el capital social de la organización y los valores apropiados pueden contribuir al éxito organizacional.
- La cultura es el conjunto de valores, creencias y normas clave que comparten los miembros de una organización. Las culturas organizacionales sirven a dos funciones de importancia vital, integrar a los miembros de manera que puedan saber cómo relacionarse unos con otros y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La cultura se puede interpretar observando ritos y ceremonias, historias, símbolos, estructuras, sistemas de control y relaciones de poder de la organización. Los gerentes también pueden utilizar estos elementos para influir en la cultura.
- La cultura organizacional debe reforzar la estrategia y la estructura que necesita la organización para tener éxito en su entorno. Cuatro tipos de cultura que pueden existir en las organizaciones son: cultura adaptable, cultura de misión, cultura de clan y cultura burocrática. Cuando existe un amplio consenso acerca de la importancia de valores específicos, la cultura organizacional es poderosa y cohesiva. Sin embargo, incluso en las organizaciones con culturas poderosas, pueden surgir varias series de subculturas, en particular en las organizaciones grandes.
- Las culturas poderosas pueden ser o no adaptables. Las culturas adaptables tienen diferentes valores y patrones de comportamiento de los de las culturas que no lo son. Las culturas sólidas, pero que no son saludables, pueden resultar en detrimento de las probabilidades de éxito de una empresa. Por otra parte, las culturas adaptables sólidas pueden desempeñar un rol importante en la creación de un alto nivel de desempeño y de respuestas innovadoras a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades.

- Un aspecto importante de los valores organizacionales es la ética gerencial, que es el conjunto de valores que regulan el comportamiento respecto a lo que es o no correcto. La responsabilidad social corporativa es una extensión de la ética gerencial y se refiere a la responsabilidad de la gerencia de hacer elecciones que contribuyan al bienestar de la sociedad, así como al de la organización. La responsabilidad social corporativa se ha convertido en un aspecto de negocios crucial para las organizaciones.
- En el capítulo también se analiza la forma en que los líderes modelan la cultura y la ética. Una idea importante es el liderazgo basado en los valores, que significa que los líderes definen una visión de los valores apropiados, la comunican a toda la organización y la institucionalizan por medio del comportamiento cotidiano, los rituales, las ceremonias y los símbolos. También hablamos de los sistemas formales que son importantes para dar forma a los valores éticos. Los sistemas formales incluyen un comité y un departamento de ética, mecanismos de divulgación para la denuncia, programas de capacitación y un código de ética o valores que especifica los valores y las conductas éticas deseadas.
- A medida que los negocios cruzan cada vez más las fronteras geográficas y culturales, los líderes se enfrentan a retos difíciles para establecer valores culturales y éticos sólidos con los que se puedan identificar los empleados y en los que puedan convenir. Las empresas que desarrollan culturas globales hacen hincapié en los valores multiculturales, en el estatus basado en el mérito y no en la nacionalidad, se sienten emocionadas acerca de los nuevos entornos culturales, se mantienen abiertas a las ideas de otras culturas y son sensibles a los diferentes valores culturales, sin estar limitadas por ellos. Las auditorías sociales son herramientas importantes para las empresas que tratan de mantener altos estándares éticos sobre una base global.

Conceptos clave

adaptación externa
auditoría social
capital social
código de ética
comité de ética
cultura de misión
cultura
cultura adaptable
cultura burocrática
cultura de clan
denuncia
dilema ético
director de ética
estado de derecho
ética
ética gerencial
fortaleza de la cultura
héroes
historias
integración interna
leyendas
liderazgo basado en los valores
líneas directas de ética
mitos
responsabilidad social corporativa
ritos y ceremonias
símbolo
subculturas

Preguntas para análisis

1. ¿Cuánto considera usted que es posible que una persona ajena discierna acerca de los valores culturales implícitos de una organización, analizando los símbolos, las ceremonias, la forma de vestir u otros aspectos observables de la cultura, en comparación con una persona dentro de la empresa, con varios años de experiencia laboral? Especifique un porcentaje (por ejemplo, 10%, 70%) y explique su razonamiento.
2. Muchas de las empresas que aparecen en la lista de la revista *Fortune* de las empresas más admiradas, también aparecen en su lista de las más rentables. Algunas personas dicen que esto demuestra que un alto capital social se traduce en utilidades. Otras sugieren que, en primer lugar, un alto nivel de rentabilidad es la razón primordial por la que las empresas tienen una buena cultura y son

admiradas. Exponga su manera de pensar acerca de estas dos interpretaciones diferentes.

3. ¿Una sólida cultura burocrática puede ser también una cultura adaptable, como se define en el texto y en la figura 10.5? Explique.
4. ¿Por qué el liderazgo basado en los valores es tan importante para la influencia de la cultura? ¿Un acto simbólico comunica más acerca de los valores de la empresa que una declaración explícita? Explique.
5. ¿Puede recordar una situación en la que usted o alguien que conoce enfrentó un dilema ético, como alentarlo a inflar una cuenta de gastos o a vender las respuestas de un examen? ¿Considera que la decisión resultó afectada más por los valores morales del individuo o por los valores aceptados dentro del equipo o de la empresa? Explique.
6. En una encuesta de 20 000 personas en 16 países europeos, además de Rusia, Turquía y Estados Unidos, 55% de los participantes dijo que hacer trampas en los negocios es más común ahora que hace diez años. ¿Cree que eso sea cierto o las nuevas formas de los medios simplemente han hecho que las trampas sean más visibles? Explique.
7. ¿Qué importancia le atribuiría a las declaraciones y acciones de liderazgo para influir en los valores éticos y en la toma de decisiones de una organización?
8. ¿Por qué la globalización ha contribuido a hacer más complejos los aspectos éticos? ¿Considera que es posible que una empresa que opera en muchos países diferentes tenga una cultura corporativa cohesiva? ¿Que tenga valores éticos uniformes?
9. Se ha criticado a los códigos de ética por transferir la responsabilidad del comportamiento ético de la organización a cada empleado. ¿Está de acuerdo? ¿Cree que un código de ética es valioso para una organización?

Cuaderno de trabajo del capítulo 10: Shop ‘til You Drop: la cultura corporativa en el mundo minorista*

Para comprender más acerca de la cultura corporativa, visite dos tiendas minoristas y compárelas conforme a varios factores. Vaya a una de precio bajo como Kmart o Wal-Mart y a una de alto nivel, como Saks Fifth Avenue o Macy’s. No entreviste a los empleados, sólo actúe como observador o comprador. Después de sus visitas, llene la siguiente tabla para cada una de las tiendas. Pase por lo menos dos horas en cada una un día de mucha actividad y observe con cuidado.

Aspecto de la cultura	Tienda de descuento	Tienda de alto nivel
1. Misión de la tienda: ¿Cuál es? ¿Es clara para los empleados?		
2. Iniciativa individual: ¿Se alienta?		
3. Sistema de recompensas: ¿Para qué se recompensa a los empleados?		
4. Trabajo en equipo: ¿Las personas dentro de un departamento o entre los departamentos trabajan juntas o hablan unas con otras?		

(continúa)

Aspecto de la cultura	Tienda de descuento	Tienda de alto nivel
5. Lealtad a la empresa: ¿Hay evidencia de lealtad o de entusiasmo por trabajar allí?		
6. Manera de vestir: ¿Hay uniformes? ¿Hay un código respecto a la forma de vestir? ¿Cómo califica en general la apariencia personal de los empleados?		
7. Diversidad o aspecto común de los empleados: ¿Hay diversidad o algo en común en la edad, la educación, la raza, la personalidad, etcétera?		
8. Orientación al servicio: ¿Se valora al cliente o se le tolera?		
9. Desarrollo de recursos humanos: ¿Hay alguna oportunidad de crecimiento para progresar?		

Preguntas

1. ¿En qué forma parece influir la cultura en el comportamiento de los empleados en cada tienda?
2. ¿Qué efecto tiene el comportamiento de los empleados sobre los clientes?
3. ¿En qué tienda era más agradable estar? ¿Cómo se relaciona eso con la misión de la tienda?

Caso para análisis: Implementación del cambio en National Industrial Products*

Curtis Simpson permaneció sentado mirando por la ventana de su oficina. ¿Qué le diría a Tom Lawrence cuando se reunieran esa tarde? Era evidente que Tom había satisfecho el reto que Simpson le había presentado cuando lo contrató como presidente de National Industrial Products (National) hacía poco más de un año, pero parecía que la empresa se venía abajo. Como presidente del consejo y CEO de Simpson Industries, que había adquirido a National hacía varios años, Simpson enfrentaba la tarea de comprender el problema y comunicarle con claridad sus ideas y creencias a Lawrence.

National Industrial Products es un productor de mediano tamaño de sellos mecánicos, bombas y otros productos de control de flujos. Cuando Simpson Industries adquirió la empresa, se encontraba bajo el liderazgo de Jim Carpenter, que había sido CEO durante casi tres décadas y les agradaba a todos los trabajadores. Carpenter siempre había tratado a sus empleados como si fueran miembros de la familia. Conocía casi a todos por su primer nombre, a menudo los visitaba en sus hogares si estaban enfermos y pasaba parte del día simplemente charlando con los trabajadores en el taller de la fábrica. National patrocinaba una fiesta anual para ellos, así como días de campo de la empresa y otros eventos sociales varias veces al año y Carpenter siempre asistía a todos. Consideraba que esas actividades eran tan importantes como sus visitas a los clientes o sus negociaciones con los proveedores. Carpenter creía que era importante tratar bien a las personas, de manera que experimentaran un sentimiento de lealtad hacia la empresa. Si el negocio marchaba con lentitud, les encontraba a los trabajadores algo más que pudieran hacer, incluso si sólo se trataba de barrer el estacionamiento, en vez de despedirlos. Creía que la empresa no se podía permitir el lujo de perder a trabajadores capacitados, ya que era difícil reemplazarlos. “Si usted trata bien a las personas”, decía, “ellas desempeñarán un buen trabajo para usted sin la necesidad de presionarlas”.

Carpenter nunca había establecido objetivos y estándares de desempeño para los departamentos y confiaba en que los gerentes los administrarían según lo creyeran apropiado. Ofrecía programas de capacitación en comunicaciones y relaciones humanas para los gerentes y los líderes de equipo varias veces al año. El enfoque de Carpenter parecía haber dado muy buenos resultados durante gran parte de la historia de National. Los empleados eran leales a Carpenter y a la empresa y en muchos casos los trabajadores habían ido muy por encima y más allá de la línea del deber. Por ejemplo, cuando dos bombas National que surtían agua a un barco de la Marina de Estados Unidos fallaron un sábado por la noche, justo antes de la partida programada del barco, dos empleados trabajaron durante toda la noche para hacer los nuevos sellos y entregarlos para su instalación antes de que el barco zarpara. La mayoría de los gerentes y empleados había estado con la empresa durante muchos años y National se jactaba de tener el índice de rotación más bajo en la industria.

Sin embargo, a medida que la industria había empezado a cambiar en los años recientes, la competitividad de National había disminuido. Cuatro de sus principales rivales se fusionaron en dos empresas grandes, capacitadas para satisfacer las necesidades del cliente, uno de los factores que condujeron a que Simpson Industries adquiriera a National. Después de la adquisición, las ventas y las utilidades de esta última habían seguido a la baja, al mismo tiempo que los costos se incrementaban. Además, los altos directivos de Simpson Industries estaban preocupados por el bajo nivel de productividad en National. Aun cuando se habían sentido muy satisfechos de que Carpenter se quedara durante la transición, en el transcurso de un año lo habían presionado amablemente para un retiro anticipado. Algunos de los altos directivos creían que Carpenter toleraba el mal desempeño y el nivel bajo de productividad con el fin de mantener un ambiente amistoso. "En el mundo actual, simplemente no es posible hacer eso", había comentado uno de ellos. "Debemos traer a alguien que pueda implementar el cambio y cambiar a toda prisa la empresa, o National se irá a la quiebra." Fue entonces cuando llamaron a Tom Lawrence para que se hiciera cargo, con la orden de reducir los costos y mejorar la productividad y las utilidades.

Lawrence tenía una creciente reputación como un gerente joven y dinámico que podía lograr que las cosas se hicieran con rapidez. De inmediato empezó a hacer cambios en National. En primer lugar, redujo los costos descontinuando las actividades sociales patrocinadas por la empresa, e incluso se negó a permitir las celebraciones de cumpleaños improvisadas que antes eran una parte regular de la vida en National. Redujo los programas de capacitación en comunicaciones y recursos humanos, argumentando que eran una pérdida de tiempo y dinero. "No estamos aquí para hacer que las personas se sientan bien", dijo a sus gerentes. "Si las personas no quieren trabajar, desháganse de ellas y encuentren a alguien más que lo haga." A menudo se refería a los trabajadores que se quejaban de los cambios en National llamándolos "llorones".

Lawrence estableció estrictos estándares de desempeño para sus vicepresidentes y los gerentes de departamento y les ordenó que hicieran lo mismo con sus empleados. Celebraba juntas semanales con cada gerente para revisar el desempeño del departamento y discutir los problemas. Ahora todos los empleados estaban sujetos a revisiones regulares de su desempeño. Cualquier trabajador que tenía un desempeño inferior al estándar recibía una advertencia y después lo despedían si su no mejoraba en el transcurso de dos semanas. Y mientras que a los gerentes y a los representantes de ventas antes les pagaban un sueldo fijo y la antigüedad era el único criterio para el progreso, Lawrence implementó un sistema de revisión que los recompensaba por alcanzar las metas de productividad, ventas y utilidades. Para quienes cumplían con esos estándares, las recompensas eran generosas, por ejemplo, bonos cuantiosos y beneficios adicionales como automóvil de la empresa y viajes en avión en primera clase para asistir a las juntas de la industria. Los que se quedaban atrás a menudo eran objeto de reprensiones delante de sus compañeros, pidiéndoles que dieran el ejemplo, y si no mejoraban pronto su desempeño, Lawrence no titubeaba en despedirlos.

Para finales del primer año de Lawrence como presidente de National, los costos de producción se habían reducido casi 20%, mientras que la producción y las ventas habían aumentado casi 10%. Sin embargo, tres gerentes experimentados y muy respetados de National habían dejado la empresa para trabajar con los competidores y la rotación entre los empleados de producción se había incrementado de forma alarmante. En el difícil mercado laboral no era fácil encontrar reemplazos. Lo más inquietante para Simpson eran los resultados de una encuesta que le había encomendado a un consultor externo. La encuesta indicaba que la moral en National estaba por los suelos. Los trabajadores veían a sus supervisores con antagonismo y con un dejo de temor. Expresaban la creencia de que los gerentes estaban obsesionados con las utilidades y las cuotas y no se interesaban en las necesidades y los sentimientos de los trabajadores. También comentaban que el entorno informal y amistoso que había hecho de National un excelente lugar para trabajar se había visto reemplazado por un entorno de agresiva competencia y desconfianza internas.

Simpson se sentía complacido al ver que Lawrence había llevado las utilidades y la productividad de National a la altura de los estándares que esperaba Simpson Industries. Sin embargo, le preocupaba que el nivel tan bajo de la moral y el alto índice de rotación perjudicaran seriamente a la empresa a largo plazo. ¿Estaría Lawrence en lo cierto al decir que muchos de los empleados de National simplemente eran unos "llorones"? ¿Estaban tan acostumbrados a que Carpenter los mimara, que no estaban dispuestos a hacer los cambios necesarios para lograr que la empresa siguiera siendo competitiva? Por último, Simpson se preguntaba si un espíritu de competencia puede existir en un entorno de cordialidad y cooperación como el fomentado por Carpenter.

*Basado en Gary Yukl, "Consolidated Products", en *Leadership in Organizations*, 4a. ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1998), 66-67; John M. Champion y John H. James, "Implementing Strategic Change", en *Critical Incidents in Management: Decision and Policy Issues*, 6a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1989), 138-140; y William C. Symonds, "Where Paternalism Equals Good Business", *BusinesWeek* (20 de julio de 1998), 16E4, 16E6.

Caso para análisis: ¿Esta leche malteada tiene un sabor extraño?*

George Stein, un estudiante universitario que trabaja para Eastern Dairy durante el verano, de pronto se enfrentó a un dilema ético. George disponía de muy poco tiempo para pensar en sus elecciones, menos de un minuto. Por una parte, podía hacer lo que Paul le había indicado que hiciera y una vez concluido su turno se podría ir a casa a tiempo. Sin embargo, le resultaba difícil apartar de su mente la imagen de todos esos niños inocentes bebiendo leches malteadas contaminadas con larvas pulverizadas. Si en vez de eso decidía ir en contra de Paul, ¿qué dirían sus compañeros? Casi podría escuchar sus comentarios burlones: "chismoso... colegial...".

Antecedentes

George Stein había vivido todo el tiempo en varios suburbios de una ciudad importante en la Costa Este. El sueldo de su padre como gerente le proporcionaba a la familia un sólido estilo de vida de clase media. Su madre era ama de casa. Los principales intereses de George en la vida eran el lugar de reunión local para adolescentes, un restaurante con servicio en el automóvil, los autos de carreras y su novia, Cathy. En realidad no había querido asistir a la universidad, pero la inexorable presión de sus padres lo convenció de que lo intentara durante un año. Eligió la carrera de ingeniería mecánica, esperando que hubiera alguna similitud entre ser ingeniero mecánico y ser mecánico. Sin embargo, después de un año en la escuela de ingeniería, todavía no veía ninguna similitud. Una vez más, ese verano, sus padres tuvieron que estimularlo y lisonjearlo para que conviniera en regresar a la universidad en el otoño. Sólo tuvieron éxito cuando le prometieron darle su bendición para que contrajera matrimonio con Cathy después de cursar el segundo año en la universidad.

George había trabajado en ocupaciones menores cada uno de los últimos cuatro veranos, para satisfacer su necesidad inmediata de dinero para sus citas y su automóvil. Había ahorrado un poco para cubrir sus gastos diarios durante el año escolar. Pero muy poco para el día en que Cathy y él iniciaran su vida juntos, pero habían planeado que Cathy los sostuviera con sus ganancias como representante de servicio al cliente hasta que George terminara la universidad o renunciara a ella.

Al siguiente día de que George regresó a casa ese verano, oyó decir que Eastern Dairy podría contratar ayuda durante el verano. Al día siguiente presentó su solicitud en la planta local. Eastern Dairy era una empresa sindicalizada y los sueldos que pagaban eran más del doble del salario mínimo que le habían pagado a George en sus trabajos anteriores, de manera que estaba muy interesado en obtener un puesto.

Eastern Dairy fabricaba malteadas y una mezcla de helados para varios clientes en el área metropolitana. Les vendía la mezcla de helado en recipientes de 20 y 40 litros a otras empresas, que después añadían los ingredientes saborizantes (por ejemplo, fresa o arándano), empacaban y congelaban la mezcla y vendían el helado con sus propias marcas. Eastern Dairy vendía la mezcla de malteadas en cartones de 20 litros, con un revestimiento de plástico. Esos paquetes se entregaban a muchos restaurantes en el área. El empaque estaba diseñado para que cupiera en las batidoras de leche automáticas que se utilizaban en muchos tipos de restaurantes, como la mayoría de los establecimientos de comida rápida y de servicio en el automóvil.

George se entusiasmó cuando recibió una llamada pidiéndole que se presentara en la planta el 8 de junio. Después de una breve visita al director de recursos humanos, en donde George llenó las formas de empleo necesarias, le dieron instrucciones para que se reportara a trabajar a las 11:00 p. m. Lo asignaron al horario nocturno, trabajando desde las 11:00 p. m. hasta las 7.00 a. m. Seis noches a la semana, de domingo a viernes. Con los sueldos regulares que pagaban en Eastern Dairy, complementados por un pago de tiempo y medio por ocho horas garantizadas de horas extra cada semana, George pensó que podría ahorrar una buena suma antes de que tuviera que regresar a la universidad a finales de la primera semana de septiembre.

Cuando George se reportó a trabajar, descubrió que no había gerentes asignados al turno de noche. Toda la planta era administrada por una cuadrilla de operadores, de seis personas. Un miembro de esa cuadrilla, un hombre joven llamado Paul Burnham, recibía los pedidos de producción cada noche de manos del superintendente del turno matutino, cuando el superintendente terminaba su turno y se retiraba. Aun cuando la posición de Paul no era diferente de la de sus cinco colegas, los demás miembros de la cuadrilla siempre recurrían a él solicitando instrucciones. Paul pasaba las órdenes de producción a la mezcladora (que era la primera etapa del proceso de producción) y llevaba los registros de producción del turno.

En realidad, el proceso de producción era bastante sencillo. Las mezclas se movían entre varias piezas de equipo (tinas de mezclado, pasteurizadoras, enfriadoras, homogeneizadoras y máquinas de llenado) por medio de conductos de acero inoxidable suspendidos del techo. Todos los conductos se debían desensamblar, se limpiaban a fondo y se reinstalaban al terminar el turno de noche. Este proceso requería aproximadamente una hora, de manera que la mezcla debía estar preparada para las 6:00 a. m., con el fin de terminar la limpieza para las 7:00 a. m., la hora de salida. Paul y Fred, otro trabajador (el mezclador) limpiaban las gigantescas tinas mientras los otros cuatro miembros del turno, incluido George, limpiaban y reinstalaban los conductos y los filtros.

George muy pronto aprendió que Paul experimentaba un sentido de responsabilidad para completar todo el trabajo asignado antes de que terminara el turno. Sin embargo, siempre y cuando se lograra ese objetivo, no le parecía importar lo que sucedía durante el turno. La norma era contar una gran cantidad de historias, hacer bromas ruidosas, pero el trabajo siempre estaba terminado para la hora de la salida. Muy pronto, George empezó a disfrutar de la fácil camaradería del grupo de trabajo, de las jugarretas que se hacían unos a otros, e incluso del trabajo mismo.

La posición de George requería que se colocara a un lado la banda transportadora en un espacioso congelador. Retiraba

los contenedores de la mezcla cuando bajaban por la línea y los almacenaba en los lugares apropiados. Periódicamente, Paul decidía que todos habían trabajado arduamente y cerraba la línea durante un tiempo, con el fin de que se pudieran dedicar a alguna actividad que no fuera de trabajo, como contar chistes, ocultar las cajas de comida de los demás o entablar luchas de "globos". Los globos en realidad eran los revestimientos flexibles de 20 litros para las cajas de cartón en donde se vendía la mezcla.

Aun cuando George no disfrutaba cuando lo golpeaba una bolsa que hacía explosión y que contenía 20 litros de espesa mezcla, le parecía divertido lanzarle alguna a uno de sus compañeros de trabajo. La pérdida de 40 a 150 litros de mezcla durante un turno no parecía preocuparle a nadie y esas luchas nunca se prohibían. George muy pronto se enteró de que la gerencia sólo esperaba dos cosas del turno de noche. En primer lugar, que el turno terminara las órdenes de producción cada noche. En segundo, que el equipo, incluidos los conductos, estuviera inmaculadamente limpio a la conclusión del turno. Paul le dijo a George que los inspectores del departamento de salud del condado ocasionalmente se presentaban sin anunciarse a finales del turno, para inspeccionar las tinas y los conductos una vez que los habían desensamblado y lavado. Paul también le comentó a George que la gerencia se molestaría mucho si los inspectores presentaban quejas acerca de la limpieza.

George se unió al sindicato, pero veía muy poca evidencia de su participación cotidiana en las actividades de la planta. Las relaciones laborales parecían bastante amistosas y George sólo se acordaba del sindicato cuando venía el talón de su pago y observaba que le habían deducido las cuotas sindicales. La diferencia que George observaba al trabajar para Eastern Dairy, en comparación con sus patrones anteriores, no era la presencia del sindicato, sino la ausencia de una administración.

La situación actual

Las cosas parecían ir bastante bien para George en el trabajo, hasta hacía pocos minutos. El problema salió primero a la superficie cuando la mezcla de malteadas en la que estaban trabajando empezó a fugarse por una de las juntas de la red de conductos en lo alto. Las bombas se detuvieron mientras George desensamblaba la junta para ver cuál era el problema. George quitó la rejilla del filtro en la junta que estaba goteando y vio que estaba totalmente tapada con una materia sólida. Una inspección más de cerca reveló que las culpables eran las larvas. George se apresuró a llevarle el filtro a Paul para mostrarle la causa del bloqueo. Paul no parecía preocupado y le indicó a George que limpiara el filtro y volviera a ensamblar la junta. Cuando George le preguntó cómo era posible que hubiera sucedido eso, Paul le respondió que ocasionalmente las larvas se introducían en las bolsas de ciertos ingredientes que se guardaban en un almacén en la parte posterior del terreno. "Pero no tienes por qué preocuparte", declaró Paul. "Los filtros atraparán cualquier materia sólida."

Sintiéndose un tanto tranquilo, George limpió el filtro y reensambló el conducto. Pero todavía le era difícil apartar de su mente la imagen de las larvas flotando en una malteada. Y, por desgracia para George, eso no fue el final de todo.

Poco después de que volvieron a ponerse en funcionamiento las bombas, la mezcla empezó a arrojar otra junta. Una vez más, se encontró que la causa era un filtro obstruido por larvas.

Por segunda vez, George limpió el filtro y volvió a ensamblar la conexión. Esta vez Paul parecía un poco más preocupado al observar que apenas disponían de tiempo para terminar los últimos 2 000 litros restantes en las tinas antes de que necesitaran hacer la limpieza y prepararse para el final del turno.

Momentos después de que se puso de nuevo en funciones el equipo, otra junta empezó a arrojar algo. Cuando se encontró que las larvas también obstruían ese filtro, Paul llamó a George y le indicó que retirara los cinco filtros de la línea, de manera que se pudiera trabajar con los últimos 2 000 litros, pero sin filtros. Paul rió al ver la expresión de sorpresa en el rostro de George.

"George", le dijo, "no olvides que todo este material pasa por la homogeneizadora, de manera que cualquier materia sólida quedará pulverizada. Y cuando se caliente en el proceso de pasteurización, eso acabará con cualquier bacteria. Nadie se enterará nunca de esto, la empresa se puede ahorrar una buena cantidad de mezcla y, lo que es más importante, podremos terminar todo esto e irnos a casa a tiempo".

George sabía que jamás terminarían con ese lote si tenían que parar las máquinas cada minuto para limpiar los filtros y no había razón para creer que eso no sucedería durante el resto de la corrida. El producto se había mezclado con cuidado en las tinas mezcladoras al principio del proceso, lo que significaba que los contaminantes se habían distribuido de manera uniforme en los 2 000 litros. George también sabía que esos 2 000 litros de malteada eran muy costosos; no creía que la gerencia quisiera que todo eso se arrojara al drenaje.

Por último, Paul estaba definitivamente en lo cierto acerca de una cosa, si se retiraban todos los filtros, un trabajo de 10 minutos cuando mucho, eso aseguraría que podrían limpiar todo e irse a casa a tiempo.

Mientras caminaba hacia la primera junta para retirar el filtro, sintió que se le empezaba a hacer un nudo en el estómago al pensar en todos los niños bebiendo las malteadas que estaban a punto de producir. Ya había decidido que no tomaría otra malteada por lo menos durante un mes, para estar seguro de que ese lote ya no se servía en los restaurantes. Después de todo, él no sabía exactamente qué sucursales recibirían esta mezcla. Mientras tomaba la llave de tuercas y se acercaba a la primera junta del conducto que contenía un filtro, todavía no podía dejar de preguntarse si debería hacer o decir algo más.

NOTA: Este caso apareció en Paul F. Buller y Randall S. Schuler, *Managing Organizations and People*, South-Western © 2000.

*Este caso fue preparado por Roland B. Cousins, LaGrange College y Linda E. Benitz, InterCel, Inc., como base para una discusión en el salón de clases y no para ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los nombres de la empresa y de los individuos y la ubicación involucrada

se han cambiado para preservar el anonimato. La situación reportada es de hechos. Los autores le agradecen a Anne T. Lawrence su ayuda en el desarrollo de este caso.

Taller del capítulo 10: El poder de la ética*

Este ejercicio los ayudará a comprender mejor el concepto de ética y lo que significa para ustedes.

1. Dediquen alrededor de cinco minutos individualmente a responder a las preguntas siguientes.
2. Divídanse en equipos de cuatro a seis miembros.
3. Hagan que cada equipo trate de llegar a un consenso con las respuestas a cada una de las cuatro preguntas. Para la pregunta 3, elijan un escenario que quieran poner de relieve. Dispondrán de 20 a 40 minutos para este ejercicio, dependiendo de su profesor.
4. Hagan que los equipos compartan sus respuestas con todos los miembros del aula, después de lo cual el profesor guiará una discusión sobre la ética y su poder en los negocios.

Preguntas

1. Con sus propias palabras, en una o dos frases defina el concepto de ética.
2. Si usted fuera un gerente, ¿cómo motivaría a sus empleados para que siguieran un comportamiento ético? No utilice más de una o dos frases.
3. Describa una situación en la cual usted se enfrentó a un dilema ético. ¿Cuál fue su decisión y su comportamiento? ¿Cómo decidió hacer eso? ¿Puede relacionar su decisión con cualquier concepto en el capítulo?
4. Considere un poderoso mensaje ético para otros. ¿De dónde lo obtuvo? ¿En qué forma influirá en su comportamiento en el futuro?

*Adaptado por Dorothy Marcic de "Ethical Management: An Exercise in Understanding Its Power", de Allayne Barrilleaux Pizzolato, *Journal of Management Education* 17, núm. 1 (febrero de 1993), 107-109.

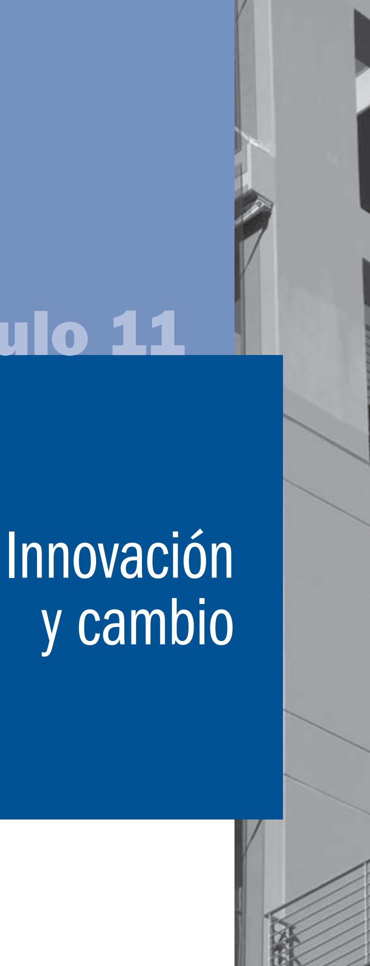
Notas

1. Steve Hamm, "A Passion For the Planet", *BusinessWeek* (21-28 de agosto de 2006), 92-94; Geoff Colvin, "The Defiant One", *Fortune* (30 de abril de 2007), 86-92.
2. Julia Boorstin, "Secret Recipe: J. M. Smucker", *Fortune* (12 de enero de 2004), 58-59.
3. Anita Raghavan, Kathryn Kranhold y Alexei Barrionuevo, "Full Speed Ahead: How Enron Bosses Created a Culture of Pushing Limits", *The Wall Street Journal* (26 de agosto de 2001), A1, A7.
4. Mark C. Bolino, William H. Turnley y James M Bloodgood, "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations", *Academy of Management Review* 27, núm. 4 (2002), 502-522; y Don Cohen y Laurence Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 3-4.
5. W. Jack Duncan, "Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept", *Academy of Management Executive* 3 (1989), 229-236; Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 339-358; y Andrew D. Brown y Ken Starkey, "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information", *Journal of Management Studies* 31, núm. 6 (noviembre de 1994), 807-828.
6. Edgar H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist* 45 (febrero de 1990), 109-119.
7. James H. Higgins y Craig McAllaster, "Want Innovation? The Use Cultural Artifacts That Support It", *Organizational Dynamics* 31, núm. 1 (2002), 74-84.
8. Harrison M. Trice y Janice M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9 (1984), 653-669; Janice M. Beyer y Harrison M. Trice, "How an Organization's Rites Reveal Its Culture", *Organizational Dynamics* 15 (primavera de 1987), 5-24; Steven P. Feldman, "Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change", *Journal of Management Studies* 23 (1986), 589-607; y Mary Jo Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review* 18 (1993), 657-693.
9. Esta discusión se basa en Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1992); y John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: Free Press, 1992).
10. Chip Jarnagan y John W. Slocum, Jr., "Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership", *Organizational Dymamics* 36, núm. 3 (2007), 288-302.

11. Larry Mallack, "Understanding and Changing Your Organizations's Culture", *Industrial Management* (marzo-abril de 2001), 18-24.
12. Para una lista más completa de los varios elementos que se pueden utilizar para evaluar o interpretar la cultura corporativa, véase "10 Key Cultural Elements", nota en Micah R. Kee, "Corporate Culture Makes a Fiscal Difference", *Industrial Management* (noviembre-diciembre de 2003), 16-20.
13. Charlotte B. Sutton, "Richness Hierarchy of the Cultural Network: The Communication of Corporate Values" (manuscrito no publicado, Texas A&M University, 1985); y Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, "Culture: A New Look through Old Lenses", *Journal of Applied Behavioral Science* 19 (1983), 498-505.
14. Jarnagan y Slocum, "Creating Corporate Culture Through Mythopoetic Leadership".
15. Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr., *Management*, 7a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1996), 537.
16. Trice y Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials".
17. Jarnagan y Slocum, "Creating Cultures Through Mythopoetic Leadership".
18. Joanne Martin, *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2002), 71-72.
19. Joann S. Lublin, "Theory & Practice: Keeping Clients by Keeping Workers; Unique Efforts to Encourage Employee Loyalty Pay Off for U. K. Ad Shop Mother", *The Wall Street Journal* (20 de noviembre de 2006), B3.
20. Raghavan, Kranhold y Barrionuevo, "Full Speed Ahead".
21. "FYI", *Inc* (abril de 1991), 14.
22. Nanette Byrnes, "The Art of Motivation", *BusinessWeek* (1 de mayo de 2006), 57-62.
23. Gary Hamel con Bill Breen, *The Future of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
24. Matt Moffett, "At InBev, a Gung-Ho Culture Rules; American Icon Anheuser, A Potential Target, Faces Prospect of Big Changes", *The Wall Street Journal* (28 de mayo de 2008), B1; y Matt Moffett, "InBev's Chief Built Competitive Culture", *The Wall Street Journal* (13 de junio de 2008), B6.
25. Michelle Conlin, "Netflix: Flex to the Max", *BusinessWeek* (24 de septiembre de 2007), 72-74.
26. Gerry Johnson, "Managing Strategic Change – Strategy, Culture, and Action", *Long Range Planning* 25, núm. 1 (1992), 28-36.
27. Jennifer A. Chatman y Sandra Eunyoung Cha, "Leading by Leveraging Culture", *California Management Review* 45, núm. 4 (verano de 2003), 20-34; y Abby Ghobadian y Nicholas O'Regan, "The Link between Culture, Strategy, and Performance in Manufacturing SMEs", *Journal of General Management* 28, núm. 1 (otoño de 2002), 16-34.
28. James R. Detert, Roger C. Schroeder y John J. Mauriel, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management Review* 25, núm. 4 (2000), 850-863.
29. Basado en Daniel R. Denison. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (Nueva York: Wiley, 1990), 11-15; Daniel R. Denison y Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organizational Science* 6, núm. 2 (marzo-abril de 1995), 204-223; R. Hooijberg y F. Petrock, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management* 32 (1993), 29-50; y R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).
30. Sara Kehaulani Goo, "Building a 'Googley' Workforce; Corporate Culture Breeds Innovation", *The Washington Post* (21 de octubre de 2006), D1; Adam Lashinsky, "Chaos by Design", *Fortune* (2 de octubre de 2006), 86 y siguientes; y Adam Lashinsky, "Search and Enjoy", parte de "The 100 Best Companies to Work For, 2007", *Fortune* (22 de enero de 2007), 70-82.
31. Elizabeth Montalbano, "Growing Pains for Google", *Computerworld* (20 de octubre de 2008), 28-31; Adam Lashinsky, "Where Does Google Go Next?", *Fortune* (26 de mayo de 2008), 104-110; y Jessica E. Vascellaro y Scott Morrison, "Google Gears Down for Tougher Times", *The Wall Street Journal* (3 de diciembre de 2008), A1, A13.
32. Moffett, "InBev's Chief Built Competitive Culture".
33. Matthew Boyle, "The Wegmans Way", *Fortune* (24 de enero de 2005), 62-68; y Robert Levering y Milton Moskowitz, "100 Best Companies to Work For: The Rankings", *Fortune* (4 de febrero de 2008), 75-94.
34. Rekha Balu, "Pacific Edge Projects Itself", *Fast Company* (octubre de 2000), 371-381.
35. Bernard Arogyaswamy y Charles M. Byles, "Organizational Culture: Internal and External Fits", *Journal of Management* 13 (1987), 647-659.
36. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Envorinment* (Homewood, Ill.: Irwin, 1969).
37. Scott Kirsner, "Designed for Innovation", *Fast Company* (noviembre de 1998), 54, 56.
38. Chatman y Cha, "Leading by Leveraging Culture"; y Jeff Rosenthal y Mary Ann Masarech, "High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results", *Journal of Organizational Excellence* (primavera de 2003), 3-18.
39. Ghobadian y O'Regan, "The Link between Culture, Strategy and Performance"; G. G. Gordon y N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies* 29, núm. 6 (1992), 783-798; y G. A. Marcoulides y R. H. Heck, "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science* 4 (1993), 209-225.
40. Kee, "Corporate Culture Makes a Fiscal Difference".
41. Tressie Wright Muldrow, Timothy Buckley y Brigitte W. Schay, "Creating High-Performance Organizations in the Public Sector", *Human Resource Management* 41, núm. 3 (otoño de 2002), 341-354.
42. John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: The Free Press, 1992).
43. Betsy Morris, "The Best Place to Work Now (100 Best Companies to Work For 2006)", *Fortune* (23 de enero de 2006), 79-86.
44. Robert W. Clement, "Just How Unethical Is American Business?", *Business Horizons* 49 (2006), 313-327.
45. Mike Esterl, "Executive Decision: In Germany, Scandals Tarnish Business Elite", *The Wall Street Journal* (4 de marzo de 2008),

A1; y Martin Fackler, "The Salaryman Accuses", *The New York Times* (7 de junio de 2008), C1.
46. Gordon F. Shea, *Practical Ethics* (Nueva York: American Management Association, 1988); Linda K. Treviño, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review* 11 (1986), 601-617; y Linda Klebe Treviño y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 2a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1999).
47. Este análisis de las fuentes de la ética individual se basa en Susan H. Taft y Judith White, "Ethics Education: Using Inductive Reasoning to Develop Individual, Group, Organizational, and Global Perspectives", *Journal of Management Education* 31, núm. 5 (octubre de 2007), 614-646.
48. Dawn-Marie Driscoll, "Don´t Confuse Legal and Ethical Standards", *Business Ethics* (julio-agosto de 1996), 44.
49. LaRue Tone Hosmer, *The Ethics of Management*, 2a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1991).
50. Algunos de estos incidentes son de Hosmer, *The Ethics of Management*.
51. Linda K. Treviño y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1995), 4.
52. N. Craig Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or How"?, *California Management Review* 45, núm. 4 (verano de 2003), 52-76; y Eugene W. Szwajkowski, "The Myths and Realities of Research on Organizational Misconduct", en James E. Post, ed., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, tomo 9 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1986), 103-122.
53. Reportado en Beckey Bright, "How More Companies Are Embracing Social Responsibility as Good Business", *The Wall Street Journal* (10 de marzo de 2008), R3.
54. Sarah E. Needleman, "The Latest Office Perk: Getting Paid to Volunteer", *The Wall Street Journal* (29 de abril de 2008), D1; Andrew Martin, "Burger King Shifts Policy on Animals", *The New York Times* (23 de marzo de 2007), C1; Kate O'Sullivan, "Virtue Rewarded", *CFO* (octubre de 2006), 46-52.
55. O'Sullivan, "Virtue Rewarded"; Bright, "How More Companies Are Embracing Social Responsibility as Good Business"; y Oliver Falck y Stephan Heblich, "Corporate Social Responsibility: Doing Well By Doing Good", *Business Horizons* 50 (2007): 247-254.
56. Curtis C. Verschoor y Elizabeth A. Murphy, "The Financial Performance of Large U.S. Firms and Those with Global Prominence: How Do the Best Corporate Citizens Rate?" *Business and Society Review* 107, núm. 2 (otoño de 2002), 371-381; Homer H. Johnson, "Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance", *Business Horizons* (noviembre-diciembre de 2003), 34-40; Quentin R. Skrabec, "Playing By the Rules: Why Ethics Are Profitable", *Business Horizons* (septiembre-octubre de 2003), 15-18; Marc Gunther, "Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits", *Fortune* (23 de junio de 2003), 98-104; y Dale Kurschner, "5 Ways Ethical Business Creates Fatter Profits", *Business Ethics* (marzo-abril de 1996), 20-23. Véase también varios estudios reportados en Lori Ioannou, "Corporate America's Social Conscience", *Fortune*, sección publicitaria especial (26 de mayo de 2003), S1-S10.
57. Verschoor y Murphy, "The Financial Performance of Large U.S. Firms".
58. Phred Dvorak, "Theory & Practice: Finding the Best Measure of 'Corporate Citizenship'", *The Wall Street Journal* (2 de julio de 2007), B3; y Gretchen Morgenson, "Shares of Corporate Nice Guys Can Finish First", *The New York Times* (27 de abril de 2003), Sección 3, 1.
59. Daniel W. Greening y Daniel B. Turban, "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", *Business and Society* 39, núm. 3 (septiembre de 2000), 254.
60. Needleman, "The Latest Office Perk".
61. Christopher Marquis, "Doing Well and Doing Good", *The New York Times* (13 de julio de 2003), Sección 3, 2; y Joseph Pereira, "Career Journal: Doing Good and Doing Well at Timberland", *The Wall Street Journal* (9 de septiembre de 2003), B1.
62. Reportado en Needleman, "The Latest Office Perk".
63. "The Socially Correct Corporate Business", segmento en Leslie Holstrom y Simon Brady, "The Changing Face of Global Business", *Fortune*, sección publicitaria especial (24 de julio de 2000), S1-S38.
64. Remi Trudel y June Cotte, "Does Being Ethical Pay?", *The Wall Street Journal* (12 de mayo de 2008), R4.
65. *Corporate Ethics: A Prime Business Asset* (Nueva York: The Business Round Table, febrero de 1988).
66. Treviño y Nelson, *Managing Business Ethics*, 201.
67. Gary R. Weaver, Linda Klebe Treviño y Bradley Agle, "'Somebody I Look Up To': Ethical Role Models in Organizations", *Organizational Dynamics* 34, núm. 4 (2005), 313-330; Andrew W. Singer, "The Ultimate Ethics Test", *Across the Board* (marzo de 1992), 19-22; Ronald B. Morgan, "Self and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary", *Academy of Management Journal* 36, núm. 1 (febrero de 1993), 200-214; y Joseph L. Badaracco, Jr. y Allen P. Webb, "Business Ethics: A View from the Trenches",. *California Management Review* 37, núm. 2 (invierno de 1995), 8-28.
68. Esta definición se basa en Robert J. House, Andre Delbecq y Toon W. Taris, "Value Based Leadership: An Integrated Theory and an Empirical Test" (documento de trabajo).
69. Michael Barrier, "Doing the Right Thing", *Nation's Business* (marzo de 1998), 33-38.
70. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982).
71. Carol Hymowitz, "CEOs Must Work Hard to Maintain Faith in the Corner Office" (En la columna principal), *The Wall Street Journal* (9 de julio de 2002), B1.
72. Richard Osborne, "Kingston's Family Values", *Industry Week* (13 de agosto de 2001), 51-54.
73. Weaver, Treviño y Agle, "Somebody I Look Up To': Ethical Role Models in Organizations".
74. Basado en Weaver y otras, "Somebody I Look Up To'".
75. Alan Yuspeh, "Do the Right Thing", *CIO* (1 de agosto de 2000), 56-58.
76. Reportado en Cheryl Rosen, "A Measure of Success? Ethics After Enron", *Business Ethics* (verano de 2006), 22-26.
77. Treviño y Nelson, *Managing Business Ethics*, 212.

78. Beverly Geber, "The Right and Wrong of Ethics Offices", *Training* (octubre de 1995), 102-118.
79. Janet P. Near y Marcia P. Miceli, "Effective Whistle-Blowing", *Academy of Management Review* 20, núm. 3 (1995), 679-708.
80. Jene G. James, "Whistle-Blowing: Its Moral Justification", en Peter Madsen y Jay M. Shafritz, eds., *Essential of Business Ethics* (Nueva York: Meridian Books, 1990), 160-190; y Janet P. Near, Terry Morehead Dworkin y Marcia P. Miceli, "Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory", *Organization Science* 4 (1993), 393-411.
81. Martin Fackler, "Loyalty No Longer Blind for Salarymen in Japan": Whistle-Blowers a Sign of Changing Times", *International Herald Tribune* (7 de junio de 2008), 1.
82. "Setting the Standard", Lockheed Martin's Web site, *http://www.lockheedmartin.com/exeth/html/code/code.html*, accesado el 7 de agosto de 2001.
83. Carl Anderson, "Values-Based Management", *Academy of Management Executive* 11, núm. 4 (1997), 25-46.
84. Ronald E. Berenbeim, *Corporate Ethics Practices* (Nueva York: The Conference Board, 1992).
85. Rosen, "A Measure of Success? Ethics After Enron".
86. James Weber, "Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda", *Business Ethics Quarterly* 3 (1993), 419-436.
87. Landon Thomas Jr. "On Wall Street, a Rise in Dismissals over Ethics", *The New York Times* (29 de marzo de 2005), A1.
88. Mark Henricks, "Ethics in Action", *Management Review* (enero de 1995), 53-55; Dorothy Marcic, *Management and the Wisdom of Love* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); y Beverly Geber, "The Right and Wrong of Ethic Offices", *Training* (octubre de 1995), 102-118.
89. Susan J. Harrington, "What Corporate America Is Teaching about Ethics", *Academy of Management Executive* 5 (1991), 21-30.
90. Jerry G. Kreuze, Zahida Luqmani y Mushtaq Luqmani, "Shades of Gray", *Internal Auditor* (abril de 2001), 48.
91. David Scheer, "For Your Eyes Only; Europe's New High-Tech Role: Playing Privacy Cop to the World", *The Wall Street Journal* (10 de octubre de 2003), A1, A16.
92. S. C. Schneider, "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management* (verano de 1988), 239; y Terence Jackson, "Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study", *Human Relations* 54, núm. 10 (2001), 1267-1302.
93. Vijay Govindarajan, reportado en Gail Dutton, "Building a Global Brain", *Management Review* (mayo de 1999), 34-38.
94. Homer H. Johnson, "Corporate Social Audits-This Time Around", *Business Horizons* (mayo-junio de 2001), 29-36.
95. Cassandra Kegler, "Holding Herself Accountable", *Working Woman* (mayo de 2001), 13; y Louisa Wah, "Treading the Sacred Ground", *Management Review* (julio-agosto de 1998), 18-22.



Capítulo 11

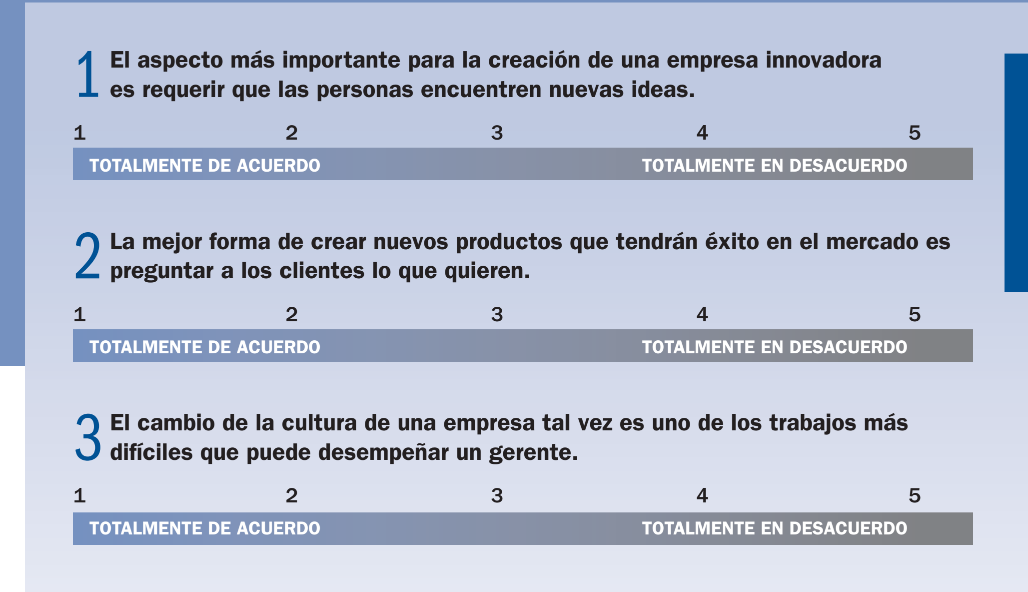
Innovación y cambio



istockphoto.com/JoLin

Preguntas de la administración por diseño

Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las siguientes declaraciones:



1 **El aspecto más importante para la creación de una empresa innovadora es requerir que las personas encuentren nuevas ideas.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **La mejor forma de crear nuevos productos que tendrán éxito en el mercado es preguntar a los clientes lo que quieren.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **El cambio de la cultura de una empresa tal vez es uno de los trabajos más difíciles que puede desempeñar un gerente.**

1 2 3 4 5

TOTALMENTE DE ACUERDO — TOTALMENTE EN DESACUERDO

Denise Chudy es una líder del equipo de ventas en Google y Aaron Lichtig es un gerente de marca en Procter & Gamble, pero recientemente han pasado mucho tiempo juntos. Se encuentran entre las más de dos decenas de empleados de Google y de P&G que participan en un programa de intercambio de puestos, en el que asisten a los programas de capacitación de personal de las empresas de ambos y participan en juntas de negocios a un alto nivel. ¿Qué propósito tiene eso? La estrategia de intercambio de puestos tiene por objeto fomentar la innovación. P&G, una de las empresas más exitosas del mundo en lo que concierne al marketing tradicional, sabe que necesita nuevos enfoques para llegar a una nueva generación de consumidores, en tanto que Google sabe que debe encontrar mejores formas de aprovechar el dinero destinado a la publicidad de las grandes empresas tradicionales, como P&G.[1]

Todas las empresas se enfrentan a un reto para mantenerse a la par con los cambios en el entorno externo. Los descubrimientos, los inventos y los nuevos enfoques reemplazan con rapidez las formas estándar de hacer las cosas. Las organizaciones como Procter & Gamble, Google, Wal-Mart, UPS, Nokia y MySpace buscan cualquier ventaja innovadora que puedan encontrar. El ritmo del cambio se revela en el hecho de que los padres de los estudiantes universitarios actuales crecieron sin iPod, video on demand, sistemas de verificación con láser, teléfonos inteligentes, TiVo, mensajes de texto e internet. La idea de comunicarse al instante con las personas en todo el mundo era inimaginable para muchas personas en una época tan reciente como hace una década. Las industrias de alta tecnología parecen cambiar cada nanosegundo, pero en la actualidad las empresas en todas las industrias enfrentan grandes presiones por la innovación. Bob Jordon, ejecutivo de tecnología y estrategia en Southwest Airlines, habló por los gerentes en todo el mundo cuando dijo: "Tenemos que cambiar para sobrevivir".

Propósito de este capítulo

En este capítulo se explora cómo cambian las organizaciones y la forma en que los gerentes dirigen el proceso de innovación y cambio. Primero vemos las fuerzas que impulsan la necesidad de cambio en las organizaciones actuales. La siguiente sección describe los cuatro tipos de cambio: tecnología, producto, estructura y personas, que ocurren en las organizaciones y la forma de administrar el cambio con éxito. Después se estudian la estructura

organizacional y el enfoque administrativo para facilitar cada tipo de cambio. También se cubren las técnicas administrativas para influir tanto en la creación como en la administración del cambio. La última sección de este capítulo estudia las barreras para el cambio y las técnicas de implementación que pueden utilizar los gerentes para vencer la resistencia.

EL ROL ESTRATÉGICO DEL CAMBIO

Si hay un tema o una lección que surja de los capítulos anteriores, es que las organizaciones se deben apresurar para mantenerse a la par con los cambios que ocurren a su alrededor. Las empresas grandes deben encontrar formas de actuar como organizaciones pequeñas y flexibles. Las empresas de manufactura necesitan buscar una nueva tecnología de manufactura flexible y las empresas de servicios una nueva tecnología de la información (TI). Las organizaciones actuales deben mantenerse abiertas a las continuas innovaciones y no para prosperar sino simplemente para sobrevivir en un mundo de cambios disociadores y de una competencia cada vez más rígida.

Innovar o morir

Como se muestra en la figura 11.1, varias fuerzas del entorno impulsan esta necesidad de un importante cambio organizacional.[2] Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, la madurez de los mercados domésticos y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las empresas, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades. Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes cambios en todas las áreas de sus operaciones.

Numerosas organizaciones responden a las fuerzas globales adoptando equipos autodirigidos y estructuras horizontales que mejoran la comunicación y la colaboración, modernizando los canales de suministro y distribución y superando las barreras del tiempo y del espacio por medio de la tecnología de la información y de e-business. Otras participan en joint ventures (empresas conjuntas) o en consorcios para explorar oportunidades y ampliar las operaciones o los mercados internacionales. Algunas adoptan innovaciones estructurales como la modalidad de red virtual para enfocarse en sus competencias centrales, mientras que los especialistas externos manejan otras actividades. Además, las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un importante cambio estratégico y cultural y de innovaciones rápidas y continuas en la tecnología, los servicios, productos y procesos. Por ejemplo, cuando se incrementó de forma considerable el precio del combustible, Southwest Airlines buscó innovaciones tecnológicas para incrementar la eficiencia. La empresa logró reducir el uso de combustible añadiendo alerones que incrementaban la eficiencia de sus aviones. FedEx está introduciendo continuamente innovaciones en el servicio. En fecha reciente lanzó al mercado su Smart Package, que se utiliza para el transporte de bienes delicados, como órganos humanos. El Smart Package está cableado, de manera que los transportistas y los beneficiarios no sólo puedan rastrear el paquete en cada paso del camino, sino también monitorear su temperatura y humedad y enviar llamados de alerta si resulta dañado.[3]

En la actualidad, la norma es el cambio, no la estabilidad. Mientras que antes el cambio ocurría de forma gradual y poco frecuente, en la actualidad es considerable y constante. Un elemento clave del éxito de empresas como FedEx, Southwest Airlines, Apple y Toyota ha sido su pasión por crear el cambio. Por otra parte, las empresas automotrices estadounidenses se encuentran en terribles aprietos en gran parte debido a que han actuado con lentitud en lo concerniente al cambio.

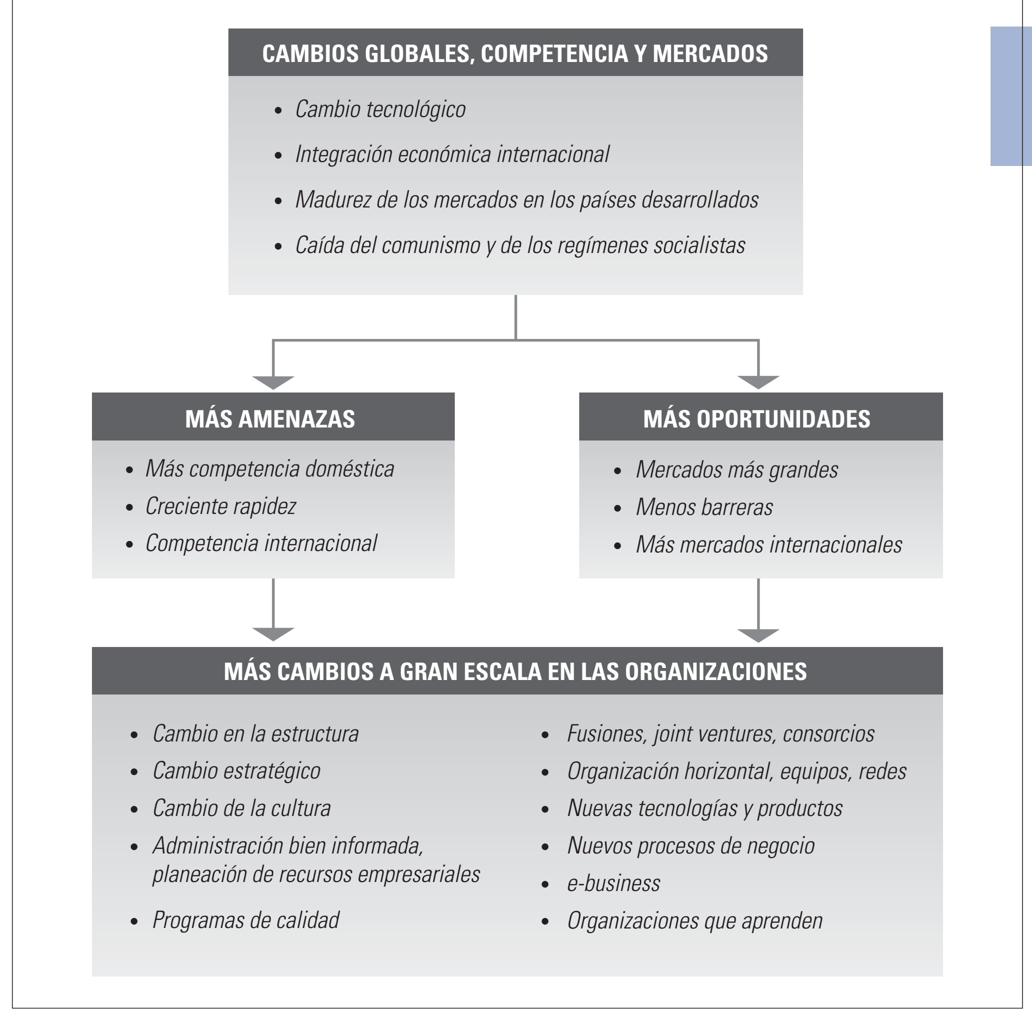


FIGURA 11.1
Fuerzas que impulsan la necesidad de un importante cambio organizacional

Fuente: Basada en John P. Kotter, *The New Rules: How to Succeed in Today´s Post-Corporate World* (Nueva York: The Free Press, 1995).

Tipos de cambio estratégico

Los gerentes se pueden enfocar en cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones para lograr una ventaja estratégica. Estos cuatro tipos de cambio se resumen en la figura 11.2 como tecnología, productos y servicios, estrategia y estructura y cultura. En el capítulo 2 hablamos superficialmente del liderazgo general y de la visión organizacional y en el capítulo anterior, de la cultura corporativa. Estos factores proporcionan un contexto general donde los cuatro tipos de cambio sirven como una cuña competitiva para lograr una ventaja en el entorno internacional. Cada empresa tiene una configuración única de productos y servicios, estrategia y estructura, cultura y tecnologías que se pueden enfocar para un máximo impacto en los mercados seleccionados de la empresa.[4]

Los **cambios en la tecnología** son modificaciones en el proceso de producción de una empresa, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva. Estos cambios están diseñados para hacer que la producción sea más eficiente o para producir un mayor volumen. Los cambios en la tecnología incluyen las técnicas para fabricar productos o prestar servicios. Incluyen métodos, equipo y flujo del trabajo. Por ejemplo, un cambio en la tecnología de GlaxoSmithKline fue el desarrollo de un software que ayuda a los investigadores a analizar medicamentos potenciales para ver si hay

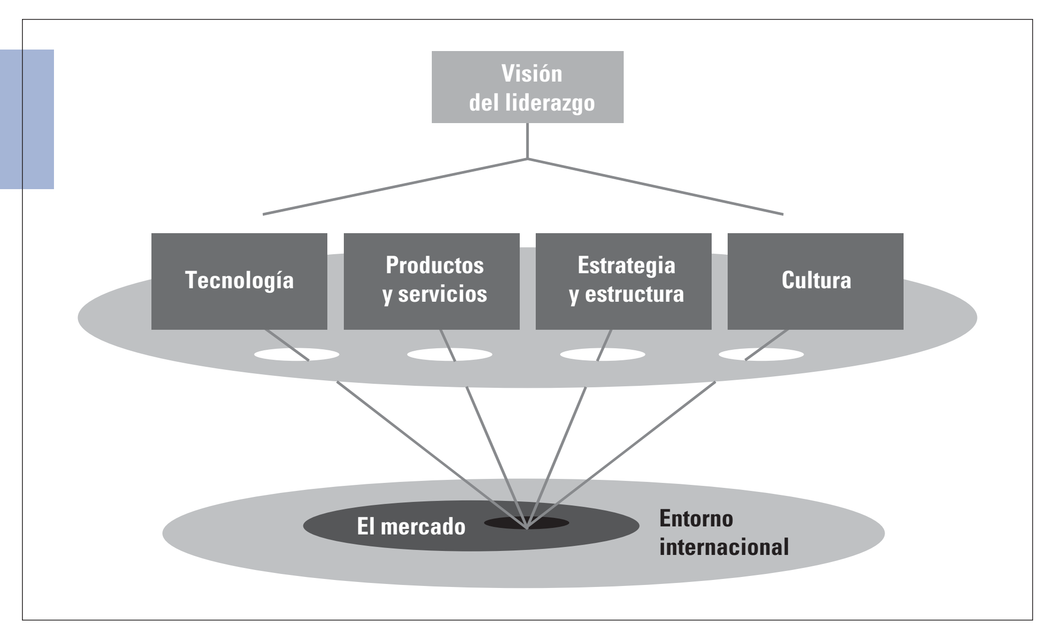


Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Reconocer que los cuatro tipos de cambio son interdependientes y que los que se hacen en un área a menudo requieren cambios en otras.

FIGURA 11.2
Los cuatro tipos de cambio proporcionan una cuña competitiva estratégica



Fuente: *Academy of Management Executive: The Thinking Manager's Source* por McCann. Copyright 1991 por Academy of Management (NY). Reproducido con permiso de Academy of Management (NY) en el fomato vía Texbook Copyright Clearance Center.

posibles reacciones médicas adversas, cuando los medicamentos todavía se encuentran en su primera etapa de desarrollo. Esto significa que GlaxoSmithKline no pierde tiempo ni dinero en medicamentos prometedores, sólo para encontrar años después a lo largo del camino que son potencialmente nocivos y que no se pueden vender en el mercado.[5]

Los **cambios en el producto y el servicio** corresponden a la fabricación de productos o servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de los ya existentes, o líneas de productos totalmente nuevas. Los nuevos productos y servicios por lo general se diseñan para incrementar la participación de mercado o para desarrollar nuevos mercados, compradores o clientes. El camión Hilux de Toyota fue un nuevo producto que creó un nuevo mercado para la empresa. Un ejemplo de un nuevo servicio diseñado para llegar a nuevos mercados y clientes proviene de Tata Consultancy Services de la India. El nuevo servicio mKrishi de la empresa proporciona información climatológica y asesoría de cosechas para los agricultores en la región rural de la India, por medio de teléfonos celulares. El servicio reúne las tecnologías existentes, como sensores remotos, mensajes de texto habilitados para la voz y teléfonos con cámara, en una nueva forma de servir a un nuevo mercado.[6]

Los **cambios en la estrategia y la estructura** corresponden al dominio administrativo en una organización. El dominio administrativo implica la supervisión y la administración de la empresa. Esos cambios incluyen transformaciones en la estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de control, contables y de elaboración de presupuestos. Los cambios en la estructura y el sistema por lo general son descendentes, es decir, están impuestos por la alta gerencia, mientras que los cambios en el producto y la tecnología a menudo ocurren de forma ascendente. Un cambio en el sistema, instituido por 3M, fue la implementación de un programa Six Sigma, una serie de técnicas administrativas diseñadas para reducir los defectos e incrementar la eficiencia. El cambio a equipos autodirigidos en ICU Medical Inc. es un ejemplo de un cambio de estructura descendente. El doctor George Lopez, fundador y CEO, tomó la decisión y la implementó, aun cuando algunos gerentes y empleados al principio odiaban la idea.[7]

Los **cambios en la cultura** se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos. La cultura se discutió con mayor detalle en el capítulo anterior.

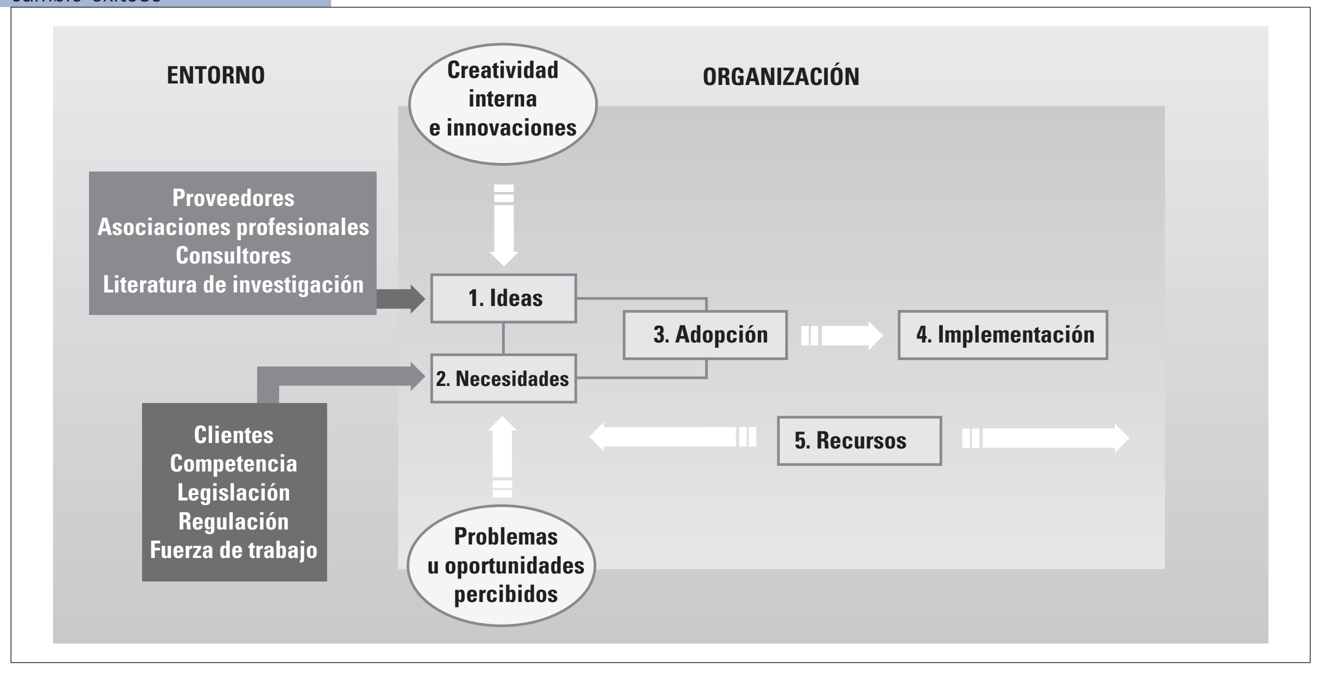
Los cuatro tipos de cambio que se presentan en la figura 11.2 son interdependientes, un cambio en uno a menudo significa un cambio en otro. Un nuevo producto puede requerir transformaciones en la tecnología de producción, o un cambio en la estructura puede requerir nuevas habilidades de los empleados. Por ejemplo, cuando Shenandoah Life Insurance Company adquirió una nueva tecnología de cómputo para procesar las reclamaciones, la tecnología no se utilizó totalmente hasta que reestructuraron al personal en equipos de cinco a siete miembros que eran compatibles con la tecnología. El cambio estructural fue una consecuencia del cambio en la tecnología. Las organizaciones son sistemas interdependientes y el cambio en una parte a menudo tiene implicaciones para otros elementos de la organización.

ELEMENTOS PARA UN CAMBIO EXITOSO

No importa cuál sea el tipo o el alcance del cambio, hay etapas identificables de innovación que por lo general ocurren como una secuencia de acontecimientos, aun cuando las etapas de la innovación se pueden traslapar.[8] En la investigación documental sobre innovación, se considera que el **cambio organizacional** ocurre cuando una organización adopta una nueva idea o comportamiento.[9] La **innovación organizacional**, en contraste, es la adopción de una idea o comportamiento que es nueva para la industria de la organización, para el mercado o para el entorno general.[10] Se considera que la primera organización en introducir un producto es la innovadora y que las organizaciones que la imitan adoptan los cambios. Sin embargo, para propósitos del cambio administrativo, los términos *innovación* y *cambio* se utilizarán en forma indistinta, debido a que el **proceso de cambio** dentro de las organizaciones tiende a ser idéntico, no importa si un cambio es anterior o posterior respecto al de otras organizaciones en el entorno. Las innovaciones se asimilan en una organización por medio de una serie de pasos o elementos. Los miembros de la organización primero están conscientes de una posible innovación, determinan si es apropiada y después evalúan y eligen la idea.[11] En la figura 11.3 se resumen los elementos requeridos para un cambio exitoso. Para que un cambio se implemente con éxito, los gerentes se deben asegurar de que cada elemento ocurra en la organización. Si falta uno de ellos, el proceso de cambio fracasará.

1. *Ideas*. Ninguna empresa puede seguir siendo competitiva sin nuevas ideas; el cambio es la expresión externa de esas ideas.[12] Una idea es una nueva forma de hacer las cosas. Puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo concepto administrativo o un nuevo procedimiento para trabajar juntos en la organización. Las ideas pueden provenir del interior o del exterior de la corporación. La creatividad interna es un elemento importante del cambio organizacional. La **creatividad** es la generación de ideas novedosas que pueden satisfacer necesidades percibidas o responder a las oportunidades. Por ejemplo, un empleado de Boardroom Inc., editorial de libros y boletines, dio con la idea de reducir un cuarto de pulgada las dimensiones de los libros de la empresa. Los gerentes se enteraron de que el tamaño más pequeño reducía las tarifas postales y la implementación de la idea propició ahorros anuales de más de 500 000 dólares.[13] Algunas técnicas para fomentar la creatividad interna son incrementar la diversidad dentro de la organización, asegurarse de que los empleados tengan muchas oportunidades para interactuar con personas diferentes de ellos mismos, concederles a las personas el tiempo y la libertad para la experimentación, y apoyar la disposición de asumir riesgos y cometer errores.[14] Eli Lilly, la compañía farmacéutica ubicada en Indianápolis, celebra "fiestas de fracasos" para conmemorar el trabajo científico brillante y eficiente que, sin embargo,

FIGURA 11.3
Secuencia de los elementos para un cambio exitoso



resultó en un fracaso. Alienta a los científicos de la empresa para que asuman riesgos y busquen usos alternos para los medicamentos que fracasaron. Evista, el medicamento de Lilly para la osteoporosis, fue un anticonceptivo que fracasó. Strattera, que trata los trastornos de déficit de atención/hiperactividad, no tuvo éxito como antidepresivo. El medicamento Viagra para la impotencia sexual, que ha tenido un éxito sorprendente, se desarrolló originalmente para tratar el dolor cardiaco severo.[15]

2. *Necesidad.* Las ideas por lo general no se consideran seriamente, a menos que haya una necesidad percibida de un cambio, esto ocurre cuando los gerentes ven una brecha entre el desempeño real y el deseado en la organización. Los gerentes tratan de establecer un sentido de urgencia, de manera que los demás comprendan la necesidad de cambio. En ocasiones una crisis proporciona un indudable sentido de urgencia. Sin embargo, en muchos casos no hay ninguna crisis, de manera que los gerentes deben reconocer una necesidad y comunicársela a los demás.[16] Por ejemplo, un estudio de la innovación en las empresas industriales sugiere que las organizaciones que fomentan la actitud de prestarle una atención estrecha a los clientes y a las condiciones del mercado y que apoyan de forma activa la actividad emprendedora producen más ideas y son más innovadoras.[17] Los gerentes en Walt Disney Company tratan de crear condiciones para seguir logrando que los parques temáticos de Disney sean apropiados para una nueva generación de visitantes conocedores de la tecnología digital. Comprendieron que la empresa había perdido el contacto con los clientes actuales, proporcionando recorridos festivos y pasivos en una era en que las personas esperan una satisfacción instantánea y experiencias adaptadas a sus necesidades.[18]
3. *Adopción.* La adopción ocurre cuando quienes toman las decisiones eligen seguir adelante con una idea propuesta. Los gerentes y los empleados clave necesitan estar de acuerdo para apoyar el cambio. En el caso de un importante cambio organizacional, la decisión podría requerir que el consejo de administración firme un documento legal. En el caso de un pequeño cambio, la adopción podría ocurrir con la aprobación informal de un gerente de nivel medio.

4. *Implementación.* La implementación ocurre cuando los miembros de la organización utilizan realmente una idea, una técnica o un comportamiento nuevos. Tal vez será necesario adquirir materiales y equipo así como capacitar a los trabajadores para que pongan en práctica la nueva idea. La implementación es un paso muy importante, debido a que sin ella, los pasos previos no sirven de nada. La implementación del cambio a menudo es la parte más difícil del proceso. Hasta que las personas utilizan la nueva idea, en realidad no ha ocurrido ningún cambio.
5. *Recursos.* Se requieren la energía y la actividad humanas para producir un cambio. El cambio no ocurre por sí solo; requiere tiempo y recursos, tanto para la creación como para la implementación de una nueva idea. Los empleados deben proporcionar energía para ver tanto la necesidad como la idea de satisfacerla. Alguien debe desarrollar una propuesta y proporcionar el tiempo y el esfuerzo necesarios para implementarla. La mayoría de las innovaciones va más allá de las asignaciones de presupuesto ordinarias y requiere recursos especiales. Algunas empresas recurren a fuerzas de tarea, como se describe en el capítulo 3, para enfocar los recursos en el cambio. Otras establecen fondos de inicio o fondos de capital de riesgo a los que pueden recurrir los empleados que tienen ideas prometedoras. En Eli Lilly, un "fondo caído del cielo" les paga a los investigadores por trabajar en un proyecto que no parece tener un sentido comercial inmediato.[19]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Asegurarse de que cada cambio que se lleve a cabo tenga una necesidad definida, una idea, la decisión de su adopción, una estrategia de implementación y recursos. Evitar los fracasos no procediendo sino hasta que se haya tomado en cuenta cada elemento.

Un punto acerca de la figura 11.3 es especialmente importante. Las necesidades y las ideas están listadas simultáneamente al inicio de la secuencia del cambio. Cualquiera puede ocurrir primero. Por ejemplo, numerosas organizaciones adoptaron la computadora porque parecía una forma prometedora para mejorar la eficiencia. Por otra parte, la búsqueda de una vacuna contra el virus VIH fue estimulada por una severa necesidad. No importa si primero ocurre la necesidad o la idea, para que el cambio se lleve a cabo es necesario completar cada uno de los pasos en la figura 11.3

CAMBIO TECNOLÓGICO

En el mundo actual de los negocios, cualquier empresa que no desarrolle, adquiera o adapte continuamente una nueva tecnología, con toda probabilidad se encontrará fuera del negocio en cuestión de pocos años. Los gerentes pueden crear las condiciones necesarias para motivar los cambios tecnológicos. Sin embargo, las organizaciones enfrentan una contradicción cuando se trata de un cambio tecnológico debido a que las condiciones que promueven nuevas ideas, por lo general, no son las mejores para la implementación de esas ideas para la producción de rutina. Una organización innovadora se caracteriza por la flexibilidad y el empowerment de sus empleados y por la ausencia de reglas de trabajo rígidas.[20] Como se menciona antes en este libro, una organización orgánica y de libre flujo por lo general está asociada con el cambio y considerada como la mejor forma de organización para adaptarse a un entorno caótico. Responda al cuestionario en este capítulo "¿Cómo adapta usted el diseño?" para ver si posee las características asociadas con la actitud innovadora.

La flexibilidad de una corporación orgánica se atribuye a la libertad de las personas para ser creativas e introducir nuevas ideas. Las corporaciones orgánicas fomentan un proceso de innovación ascendente. Las ideas surgen de los empleados de nivel medio e inferior, debido a que tienen la libertad de proponer ideas y experimentar. Una estructura mecanicista, en contraste, sofoca la innovación con su énfasis en las reglas y las regulaciones, pero a menudo es la mejor estructura para producir de forma eficiente los productos de rutina. El desafío para los gerentes es crear condiciones tanto orgánicas como mecanicistas dentro de la organización, con el fin de lograr tanto la innovación como la eficiencia. Para lograr ambos aspectos del cambio tecnológico, numerosas organizaciones utilizan un enfoque ambidiestro.

¿Cómo adapta usted el diseño?

¿Es usted innovador?

Piense en su vida actual. Indique si cada uno de los siguientes aspectos es En gran parte cierto o En gran parte falso para usted.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Siempre estoy en busca de nuevas formas de hacer las cosas.	______	______
2. Me considero una persona creativa y original en mi manera de pensar y en mi comportamiento.	______	______
3. Muy rara vez confío en nuevos artefactos hasta ver si funcionan en las personas que están a mi alrededor	______	______
4. En un grupo o en el trabajo, a menudo me muestro escéptico respecto a las nuevas ideas.	______	______
5. Por lo general compro alimentos y equipo nuevos y otras innovaciones, antes de que lo hagan otras personas.	______	______
6. Me agrada pasar el tiempo intentando cosas nuevas.	______	______
7. Mi comportamiento influye en los demás para que intenten cosas nuevas.	______	______
8. Entre mis compañeros de trabajo, me encontraré entre los primeros en intentar una idea o un método nuevos.	______	______

Calificación: Para calcular su calificación en la escala de Innovación personal, sume el número de respuestas de En gran parte cierto a los aspectos 1, 2, 5, 6, 7, 8 y el número de respuestas de En gran parte falso a los aspectos 3 y 4 para obtener su calificación.

Interpretación: La *innovación personal* refleja la conciencia de una necesidad de innovar y una buena disposición para intentar cosas nuevas. También se piensa en la innovación como el grado al que una persona adopta las innovaciones antes que otras personas en el grupo de semejantes. La innovación se considera como algo positivo para las personas en empresas innovadoras, departamentos creativos, equipos de iniciativas de nuevos negocios o emprendimiento corporativo. Una calificación de 6-8 indica que usted es muy innovador y que es probable que sea una de las primeras personas en adoptar los cambios. Una calificación de 4-5 sugiere que usted está en el promedio y ligeramente arriba del promedio en innovación, en comparación con otros. Una calificación de 0-3 significa que prefiere lo ya intentado y lo cierto y que, por consiguiente, no le emocionan las nuevas ideas o las innovaciones. Como gerente, una calificación alta sugiere que hará hincapié en la innovación y el cambio.

Fuente: Basado en H. Thomas Hurt, Catherine Joseph y Chester D. Cook, "Scales for the Measurement of Innovativeness", *Human Communication Research* 4, número 1 (1977), 58-65: y John E. Ettlie y Robert O'Keefe, "Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations, *Journal of Management Studies* 19, número 2 (1982), 163-182.

El enfoque ambidiestro

El pensamiento reciente ha afinado la idea de las estructuras orgánicas frente a las mecanicistas respecto a la creación de la innovación frente al uso de la innovación: las características orgánicas como la descentralización y la libertad de los empleados son excelentes para la inicio de ideas; pero esas mismas condiciones a menudo dificultan implementar el cambio, debido a que es menos probable que los empleados obedezcan. El personal puede ignorar la innovación debido a la descentralización y a una estructura generalmente relajada.

¿En qué forma resuelve este dilema una organización? Un remedio es que utilice un **enfoque ambidiestro**, es decir, que incorpore las estructuras y los procesos administrativos que son apropiados tanto para la creación como para la implementación de la innovación.[21] Otra manera de pensar en el enfoque ambidiestro es considerar los elementos del diseño organizacional que son importantes para la *exploración* de nuevas ideas, en

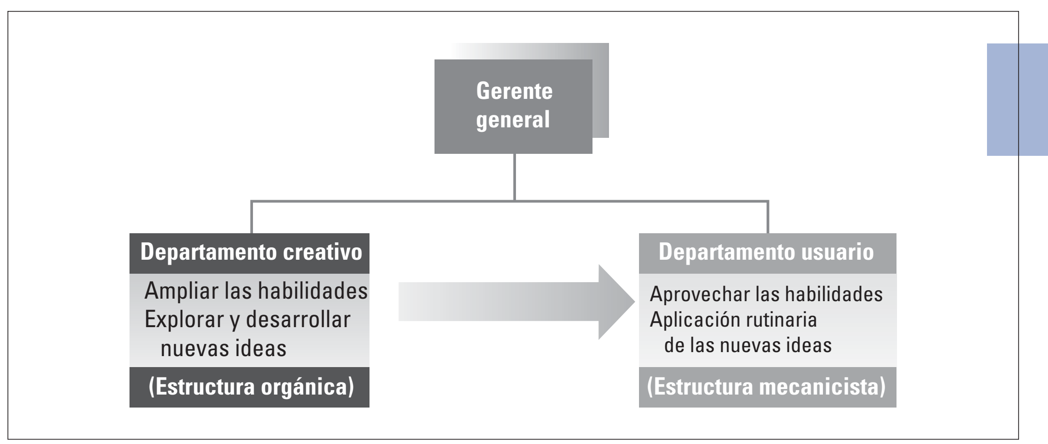


FIGURA 11.4
La división del trabajo en la organización ambidiestra

contraste con los elementos del diseño que son más apropiados para el *aprovechamiento* de las habilidades actuales.[22] La exploración significa motivar la creatividad y desarrollar nuevas ideas, mientras que el aprovechamiento significa implementar esas ideas para elaborar productos de rutina. La organización se puede diseñar para que se comporte de forma orgánica para explorar nuevas ideas y de forma mecanicista para aprovechar y utilizar esas ideas. La figura 11.4 muestra la forma en que un departamento está estructurado orgánicamente para explorar y desarrollar nuevas ideas y otro departamento está estructurado de forma mecanicista para la implementación rutinaria de las innovaciones. La investigación indica que las organizaciones que utilizan un enfoque ambidiestro, al estar diseñadas tanto para la exploración como para el aprovechamiento, se desempeñan mejor y son considerablemente más exitosas en el lanzamiento de nuevos productos o servicios innovadores.[23]

Por ejemplo, un estudio de las empresas japonesas establecidas hace largo tiempo, como Honda y Canon, que han triunfado en innovaciones de vanguardia, encontró que esas empresas utilizan un enfoque ambidiestro.[24] Para desarrollar ideas relacionadas con una nueva tecnología, las empresas asignan a equipos de jóvenes miembros del personal que no están arraigados en "la antigua forma de hacer las cosas" para que trabajen en el proyecto. Los equipos están dirigidos por una persona mayor y apreciada en la empresa y están a cargo de hacer cualquier cosa que sea necesaria para desarrollar nuevas ideas y productos, incluso si eso significa quebrantar reglas que son importantes para la organización en general con el fin de implementar nuevas ideas.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Facilitar los cambios frecuentes en la tecnología interna, adoptando una estructura organizacional orgánica. Conceder al personal técnico la libertad para analizar los problemas y desarrollar soluciones, o crear un departamento o riesgo separados, estructurados orgánicamente, para concebir y proponer nuevas ideas.

Técnicas para alentar el cambio tecnológico

Algunas de las técnicas que utilizan las empresas para mantener un enfoque ambidiestro son cambiar las estructuras, los departamentos creativos separados, los equipos de iniciativas de nuevos negocios, el emprendimiento corporativo y los equipos de colaboración.

Cambiar las estructuras. El **cambio de estructuras** significa que una organización crea una estructura orgánica cuando es necesaria para iniciar nuevas ideas.[25] Las siguientes son algunas formas en las cuales las organizaciones han cambiado sus estructuras para lograr el enfoque ambidiestro:

- Philips Corporation, un productor de materiales de construcción con sede en Ohio, crea cada año hasta 150 equipos transitorios, compuestos de miembros de varios departamentos, con el fin de desarrollar ideas para mejorar los productos y los métodos de trabajo de Philips. Después de cinco días de sesiones orgánicas de tormentas

de ideas y de solución de problemas, la empresa vuelve a una base más mecanicista para implementar los cambios.[26]

- Gardetto's, un negocio familiar de bocadillos, envía a pequeños equipos de trabajadores a Eureka Ranch, donde se pueden dedicar a una lucha Nerf para que establezcan un ambiente de diversión y libertad y después participan en ejercicios de búsqueda de inspiración con la idea de generar tantas nuevas ideas como sea posible al final del día. Después de dos días y medio, el grupo regresa a la estructura organizacional regular para implementar las mejores ideas.[27]
- La planta NUMMI, una subsidiaria de Toyota ubicada en Fremont, California, crea una subunidad separada, orgánicamente organizada y transfuncional, llamada Pilot Team, para diseñar los procesos de producción para los nuevos modelos de automóviles y camiones. Cuando el modelo en preparación avanza a la etapa de producción, los trabajadores regresan a sus trabajos regulares en el taller.[28]

Cada una de estas organizaciones encontró formas creativas de ser ambidiestras, estableciendo condiciones orgánicas para el desarrollo de nuevas ideas, en medio de condiciones más mecanicistas para implementar y utilizar esas ideas.

Departamentos creativos. En muchas organizaciones grandes, el inicio de la innovación se asigna a **departamentos creativos** separados.[29] Los departamentos staff, como investigación y desarrollo, ingeniería, diseño y análisis de sistemas, crean cambios para su adopción en otros departamentos. Los departamentos que inician el cambio están orgánicamente estructurados, con el fin de facilitar la generación de nuevas ideas y técnicas. Los departamentos que utilizan esas innovaciones tienden a seguir una estructura mecanicista, más apropiada para una producción eficiente.

Un ejemplo de un departamento creativo es el laboratorio de investigación en Oksuka Pharmaceutical Company. Para lograr la clase de espíritu creativo que está dispuesto a intentar cosas nuevas y que busca lo inesperado, Tatsuo Higuchi, presidente de Oksuka, comenta que sus laboratorios de investigación "asignan un alto valor a las personas extrañas".[30] Sin embargo, en el departamento que fabrica los medicamentos, donde la rutina y la precisión son importantes, una compañía farmacéutica preferiría contar con personas menos fuera de lo común que se sienten cómodas siguiendo las reglas y los procedimientos estándar.

Otro tipo de departamento creativo es la **incubadora de ideas**, una forma cada vez más popular de facilitar el desarrollo de nuevas ideas dentro de la organización. Una incubadora de ideas proporciona un puerto seguro donde se pueden desarrollar las ideas de los empleados de toda la organización, sin la interferencia de la burocracia o la política de la empresa.[31] Empresas tan diversas como Boeing, Adobe Systems, Yahoo!, Ziff-Davis y UPS utilizan las incubadoras para apoyar el desarrollo de ideas creativas.

Equipos de iniciativas de nuevos negocios. Los **equipos de iniciativas de nuevos negocios** son una técnica utilizada para darle rienda suelta a la creatividad dentro de las organizaciones. A menudo se asigna a estos equipos una ubicación e instalaciones separadas, de manera que no se sientan restringidos como si fueran una pequeña empresa dentro de una empresa grande. Numerosas organizaciones han utilizado el concepto del equipo de iniciativas de nuevos negocios para liberar a las personas creativas de la burocracia de una corporación grande. Texas Instruments (TI) cuenta con un grupo informal y relajado de ingenieros, que se han autonombrado Lunatic Fringe, a quienes se deja libres para seguir su curiosidad a dondequiera que vaya. Este enfoque, según el "lunático" Gene Frantz, proporciona un "continuo entre el caos total y el orden total. Alrededor de 95% de las personas en TI constituye el orden total", dice "y cada día le doy gracias a Dios por ellas, porque crean los productos que me permiten gastar mi dinero. Yo me encuentro aquí en el caos total, el caos total de la innovación".[32]

Un tipo de equipo de iniciativas de nuevos negocios se conoce como *skunkworks*.[33] Un **skunkworks** es un grupo separado, pequeño, informal, altamente autónomo y a menudo secreto, que se enfoca en ideas avanzadas para el negocio. El *skunkworks* original fue creado por Lockheed Martin hace más de 50 años y todavía sigue en operación. La esencia de un *skunkworks* es que a las personas muy talentosas se les conceden el tiempo y la libertad para que permitan que impere la creatividad.

Una variante del concepto de equipo de iniciativas de nuevos negocios es el **fondo para iniciativas de negocios**, que proporciona recursos financieros para que los empleados desarrollen nuevas ideas, productos o negocios. Con el fin de aprovechar los impulsos emprendedores de sus empleados, Lockheed Martin permite que los trabajadores tomen dos años de permiso sin goce de sueldo para explorar nuevas ideas, utilizando los laboratorios y el equipo de la empresa y pagando las tarifas de la compañía por su seguro médico. Si la idea tiene éxito, el fondo de capital de riesgo de la corporación invierte en la empresa que se inicia. Un inicio exitoso fue Genase, que creó una enzima que "deslava" la mezclilla.[34]

Emprendimiento corporativo. El emprendimiento corporativo trata de desarrollar un espíritu, una filosofía y una estructura emprendedora que producirán un número de innovaciones superior al promedio. El emprendimiento corporativo puede implicar el uso de departamentos creativos y de equipos de nuevas iniciativas de negocio, pero también trata de liberar la energía creativa de todos los empleados en la organización. Los gerentes pueden crear sistemas y estructuras que fomenten el espíritu emprendedor. Por ejemplo, en BP, la gigante de las compañías petroleras, los altos directivos hacen contratos con los jefes de todas las unidades de negocio de BP. Los gerentes de unidad pueden cumplir con el contrato, siempre y cuando lo consideren apropiado, dentro de límites claramente identificados.[35]

Un resultado importante del emprendimiento corporativo es ayudar a los **campeones de ideas**. Se les conoce con una variedad de nombres, como *abogado*, *emprendedor interno* o *agente de cambio*. Los campeones de ideas proporcionan el tiempo y la energía para hacer que sucedan las cosas. Luchan para superar la resistencia natural al cambio y para convencer a otros del mérito de una nueva idea.[36] La importancia del campeón de ideas se muestra por un hecho fascinante descubierto por Texas Instruments (TI): Cuando TI revisó 50 proyectos técnicos exitosos y no exitosos, descubrió que cada fracaso se caracterizaba por la ausencia de un campeón voluntario. No había nadie que creyera apasionadamente en la idea, que la impulsara a través de cada obstáculo para hacer que diera resultado. TI tomó tan en serio este descubrimiento que ahora su principal criterio para aprobar los nuevos proyectos técnicos es que haya un campeón entusiasta.[37] La insistencia de un campeón en una idea es una regla que guía a muchas empresas que convierten con éxito las ideas en nuevos productos y servicios. En la sección BookMark de este capítulo se discuten más a fondo los principios clave de las empresas altamente innovadoras. Numerosos estudios respaldan la importancia de los campeones de ideas como un factor en el éxito de nuevos productos.[38]

Las empresas alientan a los campeones de ideas, proporcionándoles libertad y tiempo libre para que sean personas creativas. Las firmas como IBM, Texas Instruments, General Electric y 3M permiten que los empleados desarrollen nuevas tecnologías sin la aprobación de la empresa. Conocida como *contrabando*, la investigación no autorizada a menudo paga grandes dividendos. Speak & Spell, el juguete educativo que habla, se desarrolló "por debajo de la mesa" en TI a principios de la década de 1970. El producto fue un éxito pero, lo que es más importante, incluía el primer chip de procesamiento de señal digital de TI, que se convirtió en un negocio muy grande y rentable cuando años después surgieron los teléfonos celulares y otros aparatos portátiles.[39]

Equipos de colaboración. Aun cuando muchas personas tienen ideas creativas, la mayoría de las innovaciones se crea por medio de grupos de personas que trabajan juntas.

BookMark 11.0 (¿HA LEÍDO ESTE LIBRO?)



Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want
Por Curtis R. Carlson y William W. Wilmot

¿Por qué algunas empresas son tan buenas para poner en movimiento nuevos productos y servicios de éxito, mientras que otras luchan para encontrar ideas innovadoras que tengan éxito en el mercado? En *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, Curtis Carlson y William Wilmot hacen hincapié en que la innovación exitosa no es el resultado de un momento de "¡Eureka!" experimentado por un empleado solitario y creativo en un laboratorio de investigación, sino más bien el resultado de un enfoque disciplinado que identifica y entrega los productos y servicios apropiados en el momento adecuado.

LA DISCIPLINA ES LO QUE HACE QUE LA CREATIVIDAD REDITÚE

Carlson, CEO de SRI International, una firma de contratos de investigación y desarrollo, y Wilmot, director del Collaboration Institute, ofrecen sus cinco disciplinas basadas en dos décadas de búsqueda de SRI y de incontables otras empresas de las mejores prácticas de la innovación.

- *Enfocarse en las necesidades importantes*. El primer paso es detectar problemas importantes, no sólo interesantes. Los gerentes y empleados deben estar en estrecho contacto con el entorno para saber cuáles son las necesidades importantes. "Salgan de su oficina, vayan al exterior", escriben. "La mejor fuente de información son sus posibles clientes y socios."
- *Ideen soluciones que creen un valor*. Para que una idea progrese, los nuevos productos y servicios que se producirán deben ser los que los clientes quieren, necesitan y valoran. Los autores también señalan que el valor va más allá del precio y la calidad. Considere el iPod, que añadió valor al satisfacer las necesidades de simplicidad y portabilidad del cliente.
- *Insista en una idea campeona*. "En SRI tenemos una máxima", comenta Carlson. "No hay campeón, no hay producto, no hay excepción". Los autores creen que, para tener éxito, cada proyecto requiere un campeón que esté "absurdamente" comprometido con él y que siga adelante a pesar de los obstáculos que surjan en su camino.
- *Utilice equipos multidisciplinarios*. El uso de equipos de personas de todos los niveles de la organización contribuye a una disposición continua de compartir la información y a la mejora continua de las ideas. El libro insiste en el rol del líder del equipo y en la forma de modelar las normas del mismo para lograr la innovación.
- *Alinee a toda la organización*. La meta, dicen Carlson y Wilmot, es alinear a la organización para la creación continua de valor. Las personas, los equipos y los departamentos comprenden las metas, la estrategia de la empresa y la forma en que contribuyen sus tareas y proyectos, de manera que cada parte de la organización esté dedicada a la "creación del valor más grande para el cliente en el tiempo más breve que sea posible".

PONERLO EN PRÁCTICA

Gran parte del espacio está dedicado a la idea de la creación de valor, debido a que es decisivo para una innovación exitosa. Carlson y Wilmot especifican las herramientas y técnicas para desarrollar una propuesta de valor y determinar los beneficios y los costos. El libro también proporciona otras herramientas para ayudar a los gerentes a aplicar las cinco disciplinas dentro de sus organizaciones.

Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want, de Curtis Carlson y William Wilmot, es una publicación de Crown Business.

Las empresas inteligentes encuentran formas de lograr que las personas se comuniquen y colaboren a través de las fronteras. Por ejemplo, una empresa grande de productos de consumo tenía muchos empleados capaces de encontrar buenas ideas, pero aun así no estaban innovando. Para impulsar la colaboración, la empresa celebró una conferencia extramuros, diseñada para lograr que las personas de diferentes especialidades y que tenían habilidades y talentos complementarios hablaran unas con otras. A todos los asistentes les entregaron una identificación electrónica con su nombre, que contenía información acerca de las habilidades e intereses de las personas. Cuando un empleado abordaba a alguien con habilidades complementarias, la tarjeta se encendía y aparecía un saludo como "Hola, Susan. Deberíamos estar hablando de bioquímica".[40] En la actualidad, muchos innovadores exitosos incluso invitan a personas que no pertenecen a la organización. Por ejemplo, IBM celebró una junta en línea estilo asamblea, llamada Sesión de innovación, invitando a los empleados, así como a clientes, consultores y

miembros de la familia de los empleados a una sesión de búsqueda de ideas interactiva en línea acerca de nuevas ideas de tecnología.[41]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **El aspecto más importante para la creación de una empresa innovadora es requerir que las personas encuentren nuevas ideas.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Las nuevas ideas son esenciales para la innovación, pero los gerentes no pueden simplemente dar instrucciones y ordenarles a las personas que encuentren nuevas ideas. Los gerentes crean las condiciones que conducen tanto a la creación de nuevas ideas como a su implementación. La estructura para mantener la innovación es tan importante como la organización para incitar la creatividad.

NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Aun cuando los conceptos que acabamos de analizar son importantes para los cambios tanto en el producto y el servicio como en la tecnología, también es necesario considerar otros factores. En muchas formas, los nuevos productos y servicios son un caso especial de innovación, pues los utilizan los clientes fuera de la organización. Debido a que los nuevos productos están diseñados para su venta en el entorno, la incertidumbre acerca de lo adecuado y del éxito de una innovación es de un nivel muy alto.

Índice de éxito de un nuevo producto

La investigación ha explorado la enorme incertidumbre asociada con el desarrollo y la venta de nuevos productos.[42] Para comprender lo que significa esta incertidumbre para las organizaciones, considere algunos fracasos como el reproductor VideoDisc de RCA, que causó una pérdida estimada de 500 millones de dólares, o *TV-Cable Week*, de Time Inc., que perdió 47 millones de dólares. Pfizer invirtió más de 70 millones de dólares en el desarrollo y la prueba de un medicamento antiedad, antes de que fracasara en las últimas etapas de prueba.[43] El desarrollo y la fabricación de productos que fracasan es parte del negocio en todas las industrias. Por ejemplo, las empresas estadounidenses de productos alimenticios introducen unos 5 000 nuevos productos cada año en los supermercados, pero el índice de fracaso de los mismos es aproximadamente de 70% a 80%.[44] Las organizaciones asumen el riesgo debido a que la innovación del producto es una de las formas más importantes en que las empresas se adaptan a los cambios en los mercados, las tecnologías y la competencia.[45]

Aun cuando la medición del éxito de nuevos productos es difícil, una encuesta realizada por la Product Development and Management Association (PDMA) proyecta alguna luz sobre los índices de éxito de la comercialización de nuevos productos entre una variedad de industrias.[46] PDMA recabó los resultados de una encuesta entre más de 400 de sus miembros, la mayoría de los cuales trabaja en el desarrollo de nuevos productos en varias industrias. Los descubrimientos acerca de los índices de éxito se proporcionan en la figura 11.5. En promedio, de todos los proyectos emprendidos en los laboratorios de investigación y desarrollo, sólo 28% pasó de la etapa de prueba, lo que significa que se resolvieron todos los problemas técnicos y que los proyectos avanzaron a la etapa de producción. Menos de la cuarta parte de todas las ideas de productos (24%) se vendió y comercializó totalmente y sólo 14% logró tener éxito económico.[47]

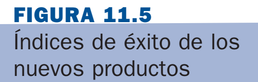
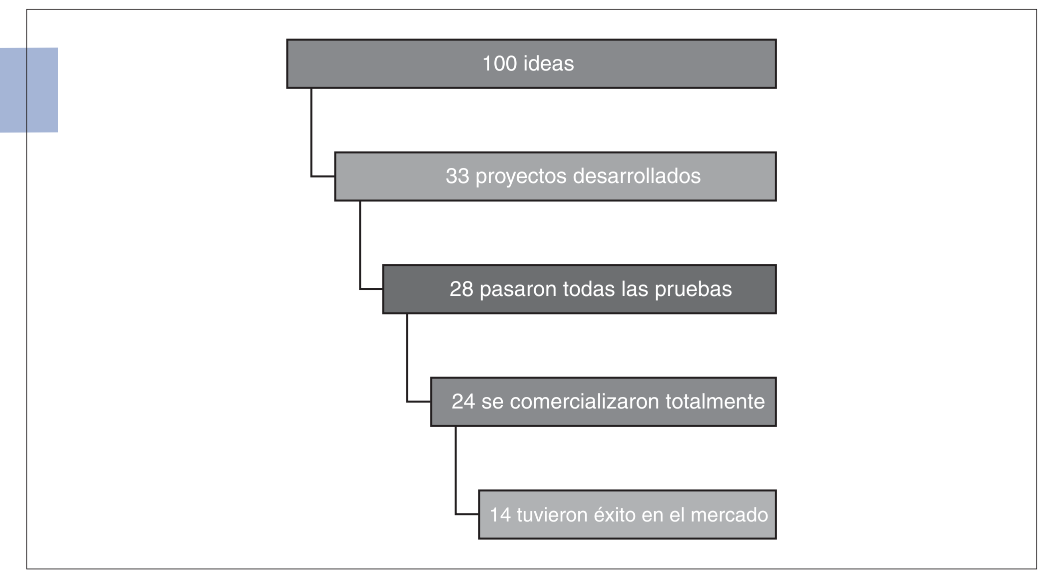


FIGURA 11.5
Índices de éxito de los nuevos productos



Fuente: Basada en M. Adams y Product Development and Management Association. "Comparative Performance Assessment Study 2004", disponible para su compra en *http://www.pdma.org* (buscar en CPAS). Resultados reportados en Jeff Cope, "Lessons Learned–Commercialization Success Rates: A Brief Review", boletín de RTI Tech Ventures 4, núm. 4 (diciembre de 2007).

Razones para el éxito de los nuevos productos

La siguiente pregunta que debemos considerar es, ¿Por qué algunos productos tienen más éxito que otros? Algunos estudios indican que el éxito de la innovación está relacionado con la colaboración entre los departamentos técnico y de marketing. Los nuevos productos y servicios exitosos parecen ser tecnológicamente acertados y también cuidadosamente adaptados a las necesidades del cliente.[48] Un estudio llamado Proyecto SAPPHO examinó 17 pares de innovaciones de productos, con un éxito y un fracaso en cada par, y llegó a la siguiente conclusión:

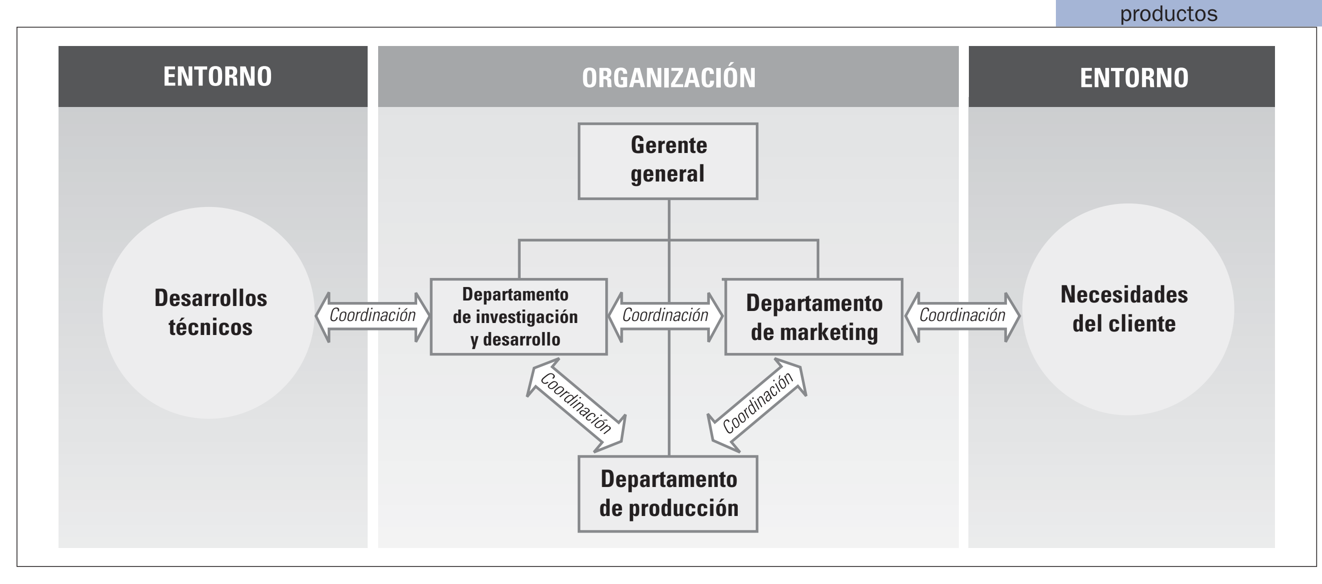
1. Las empresas innovadoras exitosas tenían una comprensión mucho mejor de las necesidades del cliente y le prestaban mucho más atención al marketing.
2. Las empresas innovadoras exitosas utilizaban de forma más eficaz la tecnología y el consejo externos, aun cuando desempeñaban más trabajo internamente.
3. El apoyo de la alta gerencia en las empresas innovadoras exitosas era de personas que tenían más antigüedad y una mayor autoridad.

De manera que hay un patrón distintivo de ajustar las innovaciones a las necesidades del cliente, utilizando la tecnología de forma más eficaz y contando con el apoyo para el proyecto de los gerentes de influencia en el nivel superior. Estas ideas, en conjunto, indican que el diseño eficaz de la innovación de productos está asociado con la coordinación horizontal entre los departamentos.

Modelo de coordinación horizontal

El diseño organizacional para lograr la innovación de productos implica contar con tres componentes, especialización departamental, interconexión de fronteras y coordinación horizontal. Estos componentes son similares a los mecanismos de coordinación horizontal que se analizan en el capítulo 3, como equipos, fuerzas de tarea y administradores de proyecto, y a la diferenciación e integración de ideas que se estudian en el capítulo 4. La figura 11.6 muestra estos componentes en el **modelo de coordinación horizontal**.

FIGURA 11.6
Modelo de coordinación horizontal para las innovaciones de productos



Especialización. Los departamentos clave en el desarrollo de nuevos productos son investigación y desarrollo, marketing y producción. El componente de la especialización significa que el personal en los tres departamentos es altamente competente en sus propias tareas. Los tres departamentos se diferencian uno del otro y tienen habilidades, metas y actitudes apropiadas para sus funciones especializadas.

Interconexión de fronteras. Este componente significa que cada departamento involucrado con los nuevos productos tiene un excelente vínculo con los sectores pertinentes en el entorno externo. Los miembros del staff de investigación y desarrollo están vinculados con asociaciones profesionales y colegas en otros departamentos de investigación y desarrollo. Están enterados de los recientes desarrollos científicos. Los miembros del staff de marketing están estrechamente vinculados con las necesidades del cliente. Escuchan lo que tienen que decir los clientes y analizan los productos de los competidores y las sugerencias de los distribuidores. Por ejemplo, Kimberly-Clark tuvo un sorprendente éxito con los Huggies Pull-Ups debido a que los investigadores de mercado trabajaron en estrecha colaboración con los clientes en sus hogares y reconocieron el atractivo emocional de los pañales para los niños que empiezan a caminar. Para el momento en que los competidores empezaron a seguir el ejemplo, Kimberly-Clark estaba vendiendo Huggies por un valor de 400 millones de dólares al año.[49]

Coordinación horizontal. Este componente significa que los miembros del personal de los departamentos técnico, de marketing y de producción comparten las ideas y la información. El personal de investigación le informa al de marketing acerca de los nuevos desarrollos técnicos para enterarse de si los desarrollos son aplicables a los clientes. El personal de marketing le proporciona datos de las quejas de los clientes, e información, al departamento de investigación y desarrollo, para que los utilice en el desarrollo de nuevos productos. El personal tanto de investigación y desarrollo como de marketing se coordina con el departamento de producción, debido a que los nuevos productos se deben ajustar a las capacidades de producción, de manera que los costos no resulten exorbitantes. Lanzar al mercado un nuevo producto, en última instancia, es una decisión conjunta entre los tres departamentos. La coordinación horizontal, al utilizar mecanismos como equipos transfuncionales,



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Alentar a los departamentos de marketing, investigación y producción para que desarrollen vínculos unos con otros y con sus entornos cuando se necesitan nuevos productos o servicios. Considerar la idea de invitar a clientes, proveedores y otros fuera de las fronteras de la organización a que participen en el proceso de desarrollo de productos.

incrementa tanto la cantidad como la variedad de la información para el desarrollo de nuevos productos, permitiendo el diseño que satisfaga las necesidades del cliente y evitando los problemas de manufactura y marketing.[50]

Los fracasos famosos de innovaciones, como la New Coke, Breakfast Mates de Kellogg's o el Susan B. Anthony Dollar, por lo general violan el modelo del vínculo horizontal. Los empleados no se conectan con las necesidades del cliente ni con las fuerzas del mercado, o los departamentos internos no comparten de forma adecuada las necesidades ni se coordinan unos con otros. La investigación ha confirmado una relación entre la expansión eficaz de la interconexión de fronteras, que mantiene a la organización en contacto con las fuerzas del mercado, una coordinación fluida entre los departamentos y el desarrollo de productos exitoso.[51]

Muchas de las empresas exitosas actuales incluyen a clientes, socios estratégicos, proveedores y otros externos de la empresa en el proceso de desarrollo del producto o servicio. Una de las tendencias más de moda es *la innovación abierta*.[52] En el pasado, la mayoría de los negocios generaba sus propias ideas de forma interna y después las desarrollaba, fabricaba, vendía y distribuía, un enfoque cerrado a la innovación. Sin embargo, en la actualidad las empresas orientadas al futuro están intentando un método diferente. La **innovación abierta** significa extender la búsqueda y la comercialización de nuevos productos más allá de las fronteras de la organización, e incluso más allá de las fronteras de la industria. En una encuesta realizada por IBM y la revista *Industry Week*, 40% de los participantes identificó la colaboración con clientes y proveedores como lo que tiene el impacto más significativo sobre el desarrollo de productos y el tiempo de llevarlo al mercado.[53]

Los descubrimientos de la investigación muestran que la colaboración con otras empresas y con los clientes puede ser una fuente importante de la innovación del producto y que incluso puede estimular una coordinación interna más poderosa. La cooperación con partes externas requiere la participación de personas de diferentes áreas de la empresa, lo que a su vez implica que la organización establezca mecanismos más poderosos de coordinación interna.[54] Algunas empresas, como Threadless, calificada por la revista *Inc.* como la pequeña empresa más innovadora en Estados Unidos, lleva la innovación abierta al extremo.

EN LA PRÁCTICA

Threadless

Threadless, fundada por Jake Nickell, un estudiante que no concluyó sus estudios universitarios y por su socio, Jacob DeHart, produce docenas de nuevos diseños de camisetas al mes y nunca ha producido un fracaso. ¿Cómo lo logran? Dejando que los clientes potenciales les digan precisamente qué clase de camisetas deben fabricar.

Threadless realiza competencias de diseño en una red social en línea, donde cientos de miles de personas socializan, *bloguean* y discuten ideas. Los miembros presentan diseños de camisetas por cientos cada semana y después votan sobre cuáles les agradan más. Las personas pueden ganar premios en efectivo por los diseños que se utilizan, más una cuota por derechos de reimpresión, pero el atractivo real para los jóvenes diseñadores desconocidos es el honor de ver sus diseños impresos.

En vez de hacer que la empresa cree los productos y los clientes los compren, éstos esencialmente *son* la empresa en Threadless, la cual no emplea a diseñadores profesionales, no tiene un departamento de marketing ni una fuerza de ventas y no distribuye por medio de minoristas. "[Eso] fue un gran éxito de la comunicación verbal", comentó un diseñador que trabaja de forma independiente. No se requiere que las personas se unan a la red social para comprar camisetas, pero una encuesta indica que alrededor de 95% de las personas que visita el sitio participa hablando de los diseños y votando por ellos. Este compromiso llevó a cuatro años de un impresionante crecimiento para Threadless y su membresía se incrementó de alrededor de 70 000 en 2004 a más de 700 000 en 2008. Las ventas se incrementaron rápidamente a 30 millones de dólares.

Cuando le preguntan acerca del éxito de su empresa, Nickell dice que simplemente es una cuestión de sentido común. "¿Por qué no hacer los productos que las personas quieren que se hagan?" pregunta.[55] ■

Threadless se encuentra a la vanguardia de un movimiento para pensar en una nueva forma drástica en las relaciones con los clientes. Starbucks está aplicando una idea similar en MyStarbucks.com, donde los clientes pueden hacer sugerencias y después discutirlas y votar por ellas. Pitney Bowes está creando una red social en línea para las empresas de venta directa que utilizan sus máquinas para colocar timbres de correo o imprimir direcciones.[56] Han surgido varias empresas para ayudar a las organizaciones a utilizar internet, con la idea de aprovechar el poder mental colectivo de un extenso público. Los sitios web como Kluster, InnoCentive y Cambrian House permiten que las empresas publiquen preguntas o tareas y recaben ideas externas.[57] Además, muchas empresas grandes como Procter & Gamble, W. L. Gore y Boeing recurren de forma rutinaria a los clientes en busca de consejo. Gore trabajó con médicos para desarrollar su injerto torácico y con cazadores para crear Supprescent, una tela que supuestamente bloquea los olores humanos.[58] Durante el desarrollo de sus nuevos aviones, los ingenieros de Boeing trabajan en estrecha colaboración con asistentes de vuelo, pilotos e ingenieros de las principales aerolíneas, proveedores, e incluso con los bancos que financian la compra de aviones, para asegurarse de que el avión esté diseñado para una máxima funcionalidad y compatibilidad con las capacidades de los proveedores y las necesidades de las aerolíneas.[59]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 La mejor forma de crear nuevos productos que tendrán éxito en el mercado es preguntar a los clientes qué quieren.

RESPUESTA: *De acuerdo o en desacuerdo.* Todo depende de la organización. Pedir a los clientes que participen en el proceso de desarrollo de productos ha resultado muy benéfico para muchas empresas. Sin embargo, numerosos productos que se desarrollaron basándose en lo que los clientes dicen que quieren no tienen éxito. Además, algunas empresas altamente innovadoras, como Apple, creen que la excesiva dependencia de la información del cliente limita el pensamiento basado en ilusiones engañosas necesario para crear productos verdaderamente de vanguardia.

El logro de la ventaja competitiva: la necesidad de rapidez

Nueve de cada diez ejecutivos dicen que la rapidez y la agilidad se han convertido en una preocupación cada vez más urgente para sus empresas en años recientes.[60] En particular, el rápido desarrollo de nuevos productos y servicios se convierte en una importante arma estratégica en el mercado global en constante cambio.[61] Para seguir siendo competitivas, las empresas aprenden a convertir las ideas en nuevos productos y servicios con una increíble rapidez.

La **competencia basada en el tiempo** significa entregar los productos y servicios con mayor rapidez que los competidores, dando a las empresas una ventaja competitiva. Por ejemplo Zara, el minorista de prendas de vestir, lleva nuevos modelos a sus tiendas dos veces a la semana. Russell Stover hizo llegar a los anaqueles de las tiendas una línea de dulces con un bajo contenido en carbohidratos, llamada Net Carb, en el transcurso de tres meses después de que perfeccionó la receta, en vez de los doce meses que por lo general les lleva a las compañías dulceras hacer llegar un nuevo producto al mercado.[62] Algunas empresas utilizan lo que se conoce como *equipos de ciclo rápido* como una forma de apoyar productos que son sumamente importantes y de entregar sus productos y servicios con mayor rapidez que los competidores. Un equipo de ciclo rápido es un equipo multifuncional y en ocasiones multinacional, que trabaja con estrictos límites de tiempo y al que le proporcionan altos niveles de recursos y empowerment de la empresa para que lleve a cabo un acelerado proyecto de desarrollo de productos.[63]

Otro aspecto crítico es el diseño de productos que puedan competir a escala global y que se puedan vender con éxito a nivel internacional. Las empresas como Quaker Oats,

Häagen Dazs y Levi's tratan de mejorar la comunicación y la colaboración horizontales a través de regiones geográficas, reconociendo que pueden obtener ideas ganadoras para un producto en otros países. En la actualidad, muchos equipos de desarrollo de nuevos productos son globales, debido a que las organizaciones deben desarrollar aquellos que satisfarán las diversas necesidades de los consumidores en todo el mundo.[64]

CAMBIO DE ESTRATEGIA Y DE ESTRUCTURA

La discusión anterior se enfocó en los nuevos procesos de producción y en los productos que se basan en la tecnología de una organización. El conocimiento y la práctica para esa innovación se encuentran en el núcleo técnico y los grupos de personal profesional, como investigación e ingeniería. Esta sección está dedicada a un examen de los cambios en la estrategia y la estructura.

Todas las organizaciones necesitan hacer de vez en cuando cambios en sus estrategias, estructuras, procesos de la gerencia y procedimientos administrativos. En el pasado, cuando el entorno era relativamente estable, la mayoría de las organizaciones se enfocaba en pequeños cambios graduales para resolver los problemas inmediatos o para aprovechar las nuevas oportunidades. Sin embargo, durante la década pasada, las empresas en todo el mundo han enfrentado la necesidad de hacer cambios radicales en la estrategia, la estructura y los procesos administrativos con el fin de adaptarse a las nuevas demandas competitivas.[65] Numerosas organizaciones están eliminando niveles de la gerencia y descentralizando la toma de decisiones. Hay un marcado cambio hacia estructuras más horizontales, con equipos de trabajadores de la primera línea que tienen la autoridad para tomar decisiones y resolver problemas por cuenta propia. Algunas empresas se alejan totalmente de las formas de organización tradicionales y cambian a estrategias y estructuras de red virtual. Numerosas empresas reorganizan y modifican sus estrategias para incorporar los negocios electrónicos. Estos tipos de cambios son responsabilidad de los gerentes de la organización en el nivel superior y el proceso general del cambio es diferente del proceso para la innovación en la tecnología o en los nuevos productos.

El enfoque del doble núcleo



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Facilitar los cambios en la estrategia y la estructura, adoptando un enfoque descendente. Utilizar una estructura mecanicista cuando la organización necesita adoptar frecuentes cambios administrativos de forma descendente.

El **enfoque del doble núcleo** del cambio organizacional compara los cambios administrativos y técnicos. Los cambios administrativos corresponden al diseño y la estructura organizacional misma, como reestructuración, downsizing, equipos, sistemas de control y agrupación departamental. La investigación de los cambios en la administración sugiere dos cosas. En primer lugar, ocurren con menos frecuencia que los técnicos. En segundo, los cambios administrativos suceden en respuesta a diferentes sectores del entorno y siguen un proceso interno diferente del de los cambios basados en la tecnología.[66] El enfoque doble del cambio organizacional identifica los procesos únicos asociados con el cambio administrativo.[67]

Las organizaciones como escuelas, hospitales, gobiernos locales, agencias de bienestar social, burocracias gubernamentales y muchas empresas comerciales, se pueden conceptuar como si tuvieran dos núcleos: un *núcleo técnico* y un *núcleo administrativo*. Cada núcleo tiene sus empleados, tareas y dominio del entorno. La innovación se puede originar en cualquier núcleo.

En la jerarquía, el núcleo administrativo está arriba del núcleo técnico. La responsabilidad del núcleo administrativo incluye la estructura, el control y la coordinación de la organización misma y se interesa en los sectores del entorno del gobierno, los recursos financieros, las condiciones económicas, los recursos humanos y los competidores. El núcleo técnico se interesa en la transformación de la materia prima a productos y servicios organizacionales, e involucra a los sectores del entorno de los clientes y la tecnología.[68]

El punto del enfoque del doble núcleo es que muchas organizaciones, en especial aquellas sin fines de lucro y del gobierno, deben adoptar frecuentes cambios administrativos y es necesario estructurarlas de manera diferente de las que dependen de los frecuentes cambios técnicos y del producto para lograr una ventaja competitiva.

Diseño organizacional para implementar el cambio administrativo

Los descubrimientos de la investigación al comparar el cambio tanto administrativo como técnico sugieren que una estructura mecanicista de la organización es apropiada para los frecuentes cambios administrativos, incluidos los que se hacen en las metas, la estrategia, la estructura, los sistemas de control y los recursos humanos.[69] Las organizaciones que adoptan con éxito muchos cambios administrativos a menudo tienen una razón administrativa más grande, su tamaño es más grande y están centralizadas y formalizadas, en comparación con las organizaciones que adoptan numerosos cambios técnicos.[70] La razón es la implementación descendente de los cambios en respuesta a las modificaciones en los sectores gubernamental, financiero o legal del entorno. Si una organización tiene una estructura orgánica, los empleados en el nivel inferior tienen más libertad y autonomía y, por consiguiente, se pueden resistir a las iniciativas descendentes.

En la figura 11.7 se resumen los enfoques a la innovación asociados con el cambio administrativo frente al cambio técnico. El cambio técnico, como el que ocurre en las técnicas de producción y la tecnología innovadora para los nuevos productos, se facilita con una estructura orgánica, que permite que las ideas asciendan al nivel superior desde los empleados de los niveles inferior y medio. Por el contrario, las organizaciones que deben adoptar frecuentes cambios administrativos tienden a utilizar procesos descendentes y una estructura mecanicista. Por ejemplo, los cambios como la implementación de los métodos Six Sigma, la aplicación del balanced scorecard, la descentralización de la toma de decisiones o el downsizing y la reestructuración se facilitan con un enfoque descendente.

La investigación de la reforma del servicio civil encontró que la implementación de innovaciones administrativas era en extremo difícil en las organizaciones que tenían un núcleo técnico orgánico. Los empleados descentralizados en una agencia orgánica se podrían resistir a los cambios en el servicio civil. En contraste, las organizaciones consideradas más burocráticas y mecanicistas en el sentido de un alto nivel de formalización y centralización, adoptaban fácilmente los cambios administrativos.[71]

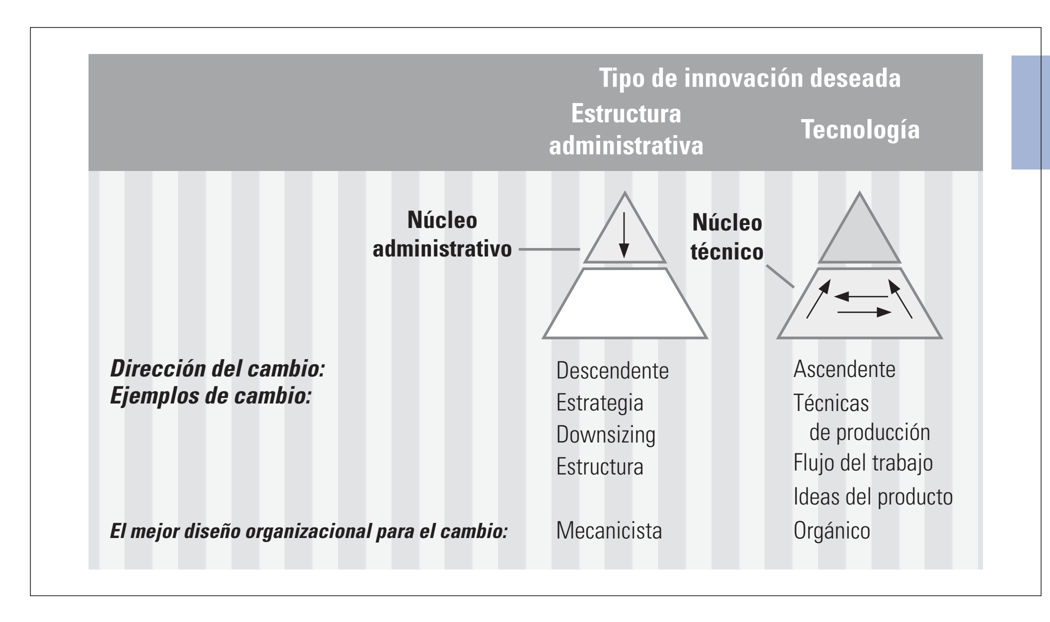


FIGURA 11.7
Enfoque del doble núcleo al cambio en la organización

¿Qué hay de las organizaciones que por lo general son tecnológicamente innovadoras de forma ascendente, pero que de pronto se enfrentan a una crisis y necesitan reorganizarse? ¿O de una empresa de alta tecnología, técnicamente innovadora, que se debe reorganizar con frecuencia para adaptarse a los cambios en la tecnología de producción o en el entorno? Las empresas técnicamente innovadoras tal vez de pronto necesiten reestructurarse, reducir el número de empleados, alterar los sistemas de remuneración, desbandar los equipos o formar una nueva división.[72] La respuesta es utilizar un proceso de cambio descendente. La autoridad del cambio en la estrategia y la estructura le corresponde a la alta gerencia, que debe iniciar e implementar las nuevas estrategias y estructura conforme a las circunstancias del entorno. Se puede buscar la participación de los empleados, pero los altos directivos tienen la responsabilidad de dirigir el cambio. Cuando Mark Hurd ocupó el cargo de CEO de Hewlett-Packard, sabía que era necesario un cambio rápido descendente para ayudar a la organización a volver a su curso.

EN LA PRÁCTICA

Hewlett-Packard

Mark Hurd empezó a escuchar quejas acerca de la función de ventas corporativas a las pocas semanas de haber ocupado el puesto de CEO en Hewlett-Packard. Algunos clientes corporativos le decían que la empresa tenía tantas capas administrativas confusas que nunca sabían a quién llamar. Otros comentaban que con frecuencia obtenían diferentes cotizaciones de precios de los vendedores en distintas regiones. Dentro de la empresa, las personas se quejaban diciendo que se sentían tan abrumadas debido a las tareas administrativas, que disponían de muy poco tiempo para dedicarlo al servicio al cliente.

Hurd emprendió la acción rápidamente. Después de analizar con cuidado la estructura de ventas de H-P, descubrió que había once niveles de gerencia entre él y un cliente. Además, había demasiadas personas asignadas al personal de apoyo y a roles gerenciales y muy pocas asignadas a trabajar directamente con los clientes, en particular a los corporativos que proporcionaban 70% de los ingresos de la empresa. Hurd reestructuró a los trabajadores en grupos de computadoras personales, impresoras y tecnología corporativa, de manera que los vendedores pudieran conocer a fondo los productos que vendían. Despidió a cientos de personas cuyo desempeño era inferior y recortó tres niveles de la gerencia de ventas. En el caso de los principales clientes corporativos, Hurd asignó a sólo un vendedor, de manera que los clientes siempre pudieran saber con quiénes se debían comunicar. La reestructuración también incluyó un cambio en el sistema de recompensas para los vendedores, vinculando las comisiones con los ingresos y la rentabilidad.

Hurd hizo otros cambios administrativos en H-P, como el downsizing de la fuerza de trabajo y dando a las divisiones el control directo sobre alrededor de 70% de sus costos presupuestados. Los años recientes han sido difíciles para los fabricantes de computadoras, en especial debido a que las corporaciones están reduciendo sus gastos. Sin embargo, H-P ha logrado algunas ganancias impresionantes, incrementando significativamente su participación en las ventas de computadoras, tanto al consumidor como corporativas.[73] ■

Algunos cambios descendentes, en particular los relacionados con la reestructuración y el downsizing pueden ser dolorosos para los empleados, de manera que los altos directivos deben actuar de forma rápida y autoritaria para lograr que sean tan humanos como puedan.[74] Un estudio de las transformaciones exitosas de las corporaciones, que con frecuencia implican cambios dolorosos, reveló que los gerentes seguían un procedimiento rápido y enfocado. Cuando los altos directivos extienden los cambios difíciles, como el downsizing, durante un periodo prolongado, padece la moral de los empleados y hay mucho menos probabilidades de que el cambio propicie resultados positivos.[75]

Los altos directivos también deben recordar que el cambio descendente significa que el inicio de la idea ocurre en los niveles superiores y se implementa hacia abajo. Eso no significa que los empleados en el nivel inferior no estén informados del cambio o que no se les permita participar en él.

CAMBIO DE CULTURA

Las organizaciones se componen de personas y de su relación entre ellas. Los cambios en la estrategia, la estructura, las tecnologías y los productos no ocurren por sí solos y los cambios en cualquiera de esas áreas también implican transformaciones en las personas. Los empleados deben aprender a utilizar las nuevas tecnologías, a vender nuevos productos o a trabajar de forma efectiva en una estructura basada en equipos. En ocasiones, el logro de una nueva manera de pensar requiere un cambio enfocado en los valores y las normas implícitos en la cultura corporativa. El cambio en la cultura corporativa fundamentalmente modifica la forma en que se desempeña el trabajo en una organización y puede llevar a un compromiso renovado y al empowerment de los empleados, así como a un vínculo más fuerte entre la empresa y sus clientes.[76]

Sin embargo, el cambio de cultura puede ser particularmente difícil, debido a que desafía los valores fundamentales de las personas y las formas establecidas de pensar y hacer las cosas. Las fusiones y las adquisiciones a menudo ilustran lo difícil que puede ser un cambio en la cultura. Por ejemplo, la integración de FedEx y Kinko's ha sido difícil debido a sus culturas considerablemente diferentes. Kinko's siempre había tenido una cultura un tanto libre, capturada por la declaración de un antiguo trabajador: "Yo tenía continuas discusiones y el cabello teñido de verde y a nadie parecía importarle". FedEx, por otra parte, tiene una cultura basada en la estructura, la uniformidad y la disciplina. Cinco años después de que FedEx adquirió la empresa de centros de copiado, los gerentes todavía luchan por implementar el cambio en la cultura que creen que es necesario en Kinko's.[77]

Fuerzas para el cambio de cultura

Varias tendencias recientes han contribuido a la necesidad de transformaciones culturales en muchas empresas. Por ejemplo, la reingeniería y el cambio a las formas horizontales de organización, que se estudian en el capítulo 3, requieren un mayor enfoque en el empowerment de los empleados, la colaboración, la actitud de compartir la información y la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que significa que los gerentes y los empleados necesitan una nueva mentalidad. La mutua confianza, la disposición a asumir riesgos y la tolerancia de los errores se convierten en valores culturales clave en la organización horizontal.

Otra fuerza para el cambio cultural es la diversidad de la fuerza de trabajo actual. Hoy, la diversidad es un hecho de la vida para las organizaciones y muchas implementan nuevos métodos de reclutamiento, *mentoring* y promoción, programas de capacitación en diversidad, políticas rígidas concernientes al acoso sexual y la discriminación racial y nuevos programas de beneficios que respondan a una fuerza de trabajo más diversa. Sin embargo, si la cultura implícita de una organización no cambia, fracasarán todos los demás esfuerzos para apoyar la diversidad.

Por último, un creciente énfasis en el aprendizaje y la adaptación en las organizaciones requieren nuevos valores culturales. Recordemos del capítulo 7 que el cambio a una organización que aprende requiere cambios en otras áreas, como estructuras más horizontales y el empowerment de los equipos que trabajan directamente con los clientes. Hay pocas reglas y procedimientos para desempeñar las tareas, y el conocimiento y el control de las tareas están en los empleados, más que en los supervisores. La información se comparte ampliamente y los trabajadores, clientes, proveedores y socios desempeñan todos un rol importante en la determinación de la dirección estratégica de la organización. Obviamente, todos esos cambios requieren nuevos valores, nuevas actitudes y formas de pensar y trabajar juntos.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **El cambio de la cultura de una empresa tal vez es uno de los trabajos más difíciles que puede desempeñar un gerente.**

RESPUESTA: *De acuerdo.* Cambiar la cultura y a las personas es mucho más difícil que modificar cualquier otro aspecto de la organización. Los gerentes a menudo subestiman la dificultad de cambiar la cultura y no logran apreciar que se requiere un esfuerzo determinado y conscientemente planeado a lo largo de un periodo prolongado.

Intervenciones del cambio de cultura para el desarrollo de la organización

Los gerentes emplean una variedad de enfoques y técnicas para cambiar la cultura corporativa, algunos de los cuales se estudian en el capítulo 10. Un método para producir rápidamente el cambio en la cultura se conoce como **desarrollo organizacional** (DO), que se enfoca en los aspectos humanos y sociales de la organización como una forma de mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse y resolver los problemas. El DO hace hincapié en los valores del desarrollo humano, la justicia, la apertura, estar libre de coacción y la autonomía individual, que permiten que los trabajadores desempeñen su labor según lo consideren apropiado, dentro de restricciones organizacionales razonables.[78] En la década de 1970, el DO evolucionó como un terreno separado que aplicaba las ciencias conductuales en un proceso de cambio planeado en toda la organización, con la meta de incrementar la efectividad organizacional. En la actualidad, el concepto se ha ampliado para examinar la forma en que las personas y los grupos pueden cambiar a una cultura de adaptación en un entorno complejo y turbulento. El DO no es un procedimiento paso a paso para resolver un problema específico, sino más bien un proceso de cambio fundamental en los sistemas humano y social de la organización, como la cultura organizacional.[79]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Trabajar con los consultores de desarrollo organizacional para los cambios en gran escala en las actitudes, los valores o las habilidades de los empleados y cuando se trate de cambiar la cultura general hacia una más adaptable.

El DO utiliza el conocimiento y las técnicas de las ciencias conductuales para crear un entorno de aprendizaje por medio de una creciente confianza, la confrontación franca de los problemas, el empowerment y la participación de los empleados, la disposición para compartir los conocimientos y la información y la plena utilización del potencial humano.

Las intervenciones del DO implican la capacitación de grupos específicos o de todos en la organización. Para que las intervenciones del DO tengan éxito, la alta gerencia de la empresa debe ver la necesidad del DO y brindar un apoyo entusiasta para el cambio. Las técnicas que utilizan muchas organizaciones para mejorar las habilidades de las personas por medio del DO incluyen las siguientes.

Intervención de un grupo grande. La mayoría de las actividades del DO involucra a pequeños grupos y se enfoca en el cambio creciente. Sin embargo, en años recientes ha habido un creciente interés en la aplicación de las técnicas del DO en escenarios de grupos grandes, que están más armonizados con la idea de producir un cambio radical o transformacional en las organizaciones que operan en entornos complejos.[80] El enfoque de la **intervención de grupo grande**, al que en ocasiones se hace referencia como "un sistema completo en la habitación",[81] reúne a participantes de todas partes de la organización, incluyendo a menudo a los grupos de interés clave externos a ésta, en un escenario fuera de la ubicación, con el fin de discutir problemas u oportunidades y de planear el cambio. Una intervención de grupo grande podría involucrar de 50 hasta 500 personas y durar varios días. Por ejemplo IKEA, el minorista global de muebles, recientemente utilizó el enfoque de intervención de grupo grande para volver a conceptualizar por completo la forma en que opera la empresa. Durante 18 horas de juntas celebradas a lo largo de varios días, 52 grupos de interés crearon un nuevo sistema para el desarrollo de productos, la manufactura y distribución, que involucró el recorte de niveles de la jerarquía y la descentralización de la

organización.[82] Todos los demás departamentos que tenían información, recursos o interés en el resultado del diseño, trabajaron juntos para crear e implementar el nuevo sistema.

El uso de un escenario fuera de la ubicación limita la interferencia y las distracciones, permitiendo que los participantes se enfoquen en nuevas formas de hacer las cosas. El programa "Work Out" de General Electric, un proceso continuo para resolver problemas, aprender y mejorar, inicia con juntas en gran escala fuera de la ubicación, que hacen que las personas hablen a través de las fronteras funcionales, jerárquicas y organizacionales. Los trabajadores por hora y asalariados provienen de muchas partes diferentes de la empresa y se reúnen con los clientes y proveedores para discutir y resolver problemas específicos.[83] El proceso obliga a un rápido análisis de ideas, a la creación de soluciones y al desarrollo de un plan para su implementación. A lo largo del tiempo, "Work Out" crea una cultura en la cual las ideas se traducen rápidamente en una acción y en resultados de negocios positivos.[84]

Creación de equipos. La **creación de equipos** promueve la idea de que las personas que trabajan juntas pueden hacerlo en equipo. Se puede reunir un equipo de trabajo para discutir los conflictos, las metas, el proceso de toma de decisiones, la comunicación, la creatividad y el liderazgo. Después, ese equipo puede planear la forma de superar los problemas y mejorar los resultados. Las actividades de creación de equipos también se utilizan en muchas empresas para capacitar a las fuerzas de tarea, a los comités y a los grupos de desarrollo de nuevos productos. Estas actividades mejoran la comunicación y la colaboración y refuerzan la cohesión de los grupos y equipos organizacionales.

Actividades interdepartamentales. Los representantes de diferentes departamentos se reúnen en una ubicación neutral para exponer los problemas o conflictos, diagnosticar las causas y planear las mejoras en la comunicación y la coordinación. Este tipo de intervención se ha aplicado a conflictos entre la gerencia y el sindicato, al conflicto entre la oficina matriz y la oficina de campo, al conflicto interdepartamental y a las fusiones.[85] Una empresa que guarda los registros archivados para otras organizaciones encontró que las juntas interdepartamentales son un medio clave para crear una cultura basada en el espíritu de equipo y en el enfoque en el cliente. Las personas de diferentes departamentos se reunían para celebrar sesiones de una hora de duración cada dos semanas y compartían sus problemas, narraban historias acerca de sus éxitos y hablaban de las cosas que observaban en la empresa. Las juntas ayudaron a las personas a comprender los problemas a los que se enfrentaban en otros departamentos y a ver la forma en que todos dependían unos de otros para desempeñar su trabajo con éxito.[86]

Un área actual en la que el DO puede proporcionar un valor significativo es en impulsar el cambio de la cultura corporativa hacia la valoración de la diversidad.[87] Además, las organizaciones actuales se están adaptando continuamente a la incertidumbre del entorno y a la creciente competencia global y las intervenciones del DO pueden responder a estas nuevas realidades a medida que las empresas se esfuerzan para crear una mayor capacidad para el aprendizaje y el crecimiento.[88]

ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO

Los gerentes y los empleados pueden pensar en formas inventivas para mejorar la tecnología de la organización, en ideas creativas para nuevos productos y servicios, en nuevos enfoques para la estrategia y la estructura o en ideas para fomentar valores culturales de adaptación, pero hasta que se implementen esas ideas, son inútiles para la organización. La implementación es la parte más importante del proceso de cambio, pero también la más difícil. El cambio con frecuencia es disociador e incómodo para los gerentes, así como para los empleados. Es complejo, dinámico y desordenado y su implementación requiere un liderazgo enérgico y persistente. En esta última sección se analiza brevemente el rol del liderazgo en el cambio, algunas de las razones de la resistencia al cambio y las técnicas que pueden utilizar los gerentes para vencer la resistencia e implementar el cambio con éxito.

Liderazgo para el cambio

Una encuesta reciente reveló que entre las empresas que son innovadoras exitosas, 80% tiene líderes de primera, que con frecuencia refuerzan el valor y la importancia de la innovación. Esos líderes piensan en la innovación, demuestran su importancia por medio de sus acciones y hacen seguimiento para asegurarse de que las personas estén invirtiendo el tiempo y los recursos en todos los aspectos de la innovación.[89] Philip A. Newbold, director del Memorial Hospital en South Bend, Indiana, es un ejemplo de este tipo de líder.

EN LA PRÁCTICA

Memorial Hospital

Philip Newbold, de 60 años de edad, ha sido director del Memorial Hospital durante más de 20 años, pero mantiene su mente y a su organización con una manera de pensar tan vigorosa como la de un joven empresario de Silicon Valley. Newbold visita con regularidad las organizaciones innovadoras en todas las industrias, desde minoristas hasta fabricantes de muebles. Alienta a los miembros de su personal para que se diviertan haciendo en cartulina los prototipos de sus ideas para proyectos. Celebra con regularidad sesiones para buscar ideas e inspiración y, en ocasiones, exige que todos permanezcan de pie durante los 20 minutos poco más o menos que dura la reunión, con el fin de que piensen más rápido al estar de pie. Memorial fue el primer hospital comunitario en Estados Unidos en tener un presupuesto de investigación y desarrollo para la innovación. Parte del dinero va al Innovation Café, un laboratorio de enseñanza único donde las personas aprenden acerca de los ingredientes básicos de la innovación. "Good Try" recompensa los proyectos prometedores que fracasaron y los miembros del personal hacen presentaciones ante los altos directivos acerca de las lecciones que aprendieron del fracaso.

Newbold comenta que ha permanecido en el trabajo durante tanto tiempo debido a un insaciable interés en las nuevas ideas que mantienen a todos con la mente alerta. "En la industria de los hospitales, está decididamente a la vanguardia con su énfasis en la cultura de la innovación", comentó un observador de la industria de la salud.[90] ■

Los ejecutivos como Philip Newbold son campeones de la innovación. El estilo de liderazgo del alto directivo determina lo efectiva que es la organización en la adaptación y la innovación continuas. Un estilo de liderazgo, al que se hace referencia como *liderazgo transformacional*, es particularmente adecuado para producir el cambio. Los líderes de los niveles directivos que utilizan un estilo de liderazgo transformacional mejoran la innovación organizacional tanto directamente, generando una visión apremiante, como indirectamente, creando un entorno que apoya la exploración, la experimentación y la disposición para asumir riesgos y compartir las ideas.[91]

El cambio exitoso sólo puede suceder cuando los empleados están dispuestos a dedicar el tiempo y la energía necesarios para alcanzar nuevas metas, así como para soportar el posible estrés y las dificultades. El hecho de tener una visión claramente comunicada que incluye flexibilidad y apertura a nuevas ideas, métodos y estilos prepara el escenario para una organización orientada al cambio y ayuda a los empleados a enfrentarse al caos y la tensión asociados con el cambio.[92]

Los líderes también crean un compromiso en toda la organización al guiar a los empleados a lo largo de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio, que se muestran en la figura 11.8.[93] En la primera etapa, la *preparación*, los empleados se enteran del cambio por medio de memorandos, juntas, discursos o un contacto personal y están conscientes de que afectará directamente su trabajo. En la segunda etapa, la *aceptación*, los líderes ayudan a los empleados a desarrollar una comprensión del impacto total del cambio y de los resultados positivos de hacerlo. Cuando los empleados perciben el cambio como algo positivo, se ha tomado la decisión de hacer el cambio. En la tercera etapa, se inicia el proceso del verdadero *compromiso*. La etapa del compromiso implica los pasos de la instalación y la institucionalización. La instalación es un proceso de prueba para el cambio, que les ofrece a los líderes una oportunidad para discutir los problemas y las preocupaciones de los empleados y crear un compromiso para la acción. En el paso final, la *institucionalización*, los empleados consideran el cambio no como algo nuevo, sino como una parte normal e integral de las operaciones organizacionales.

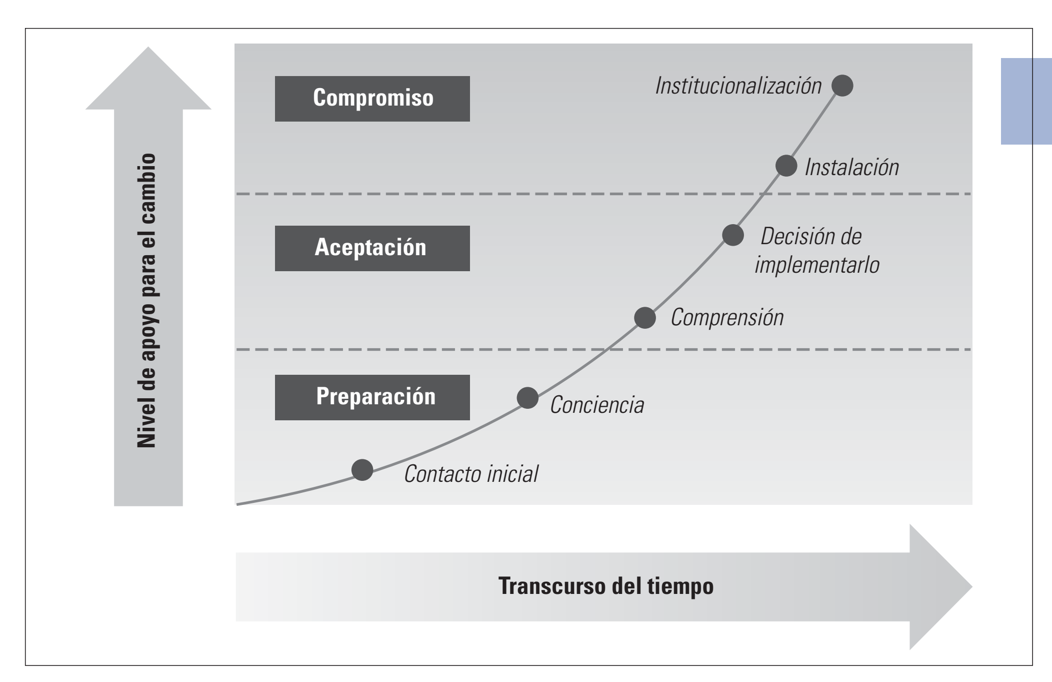


FIGURA 11.8
Etapas del compromiso para el cambio

Fuente: De *Managing at the Speed of Change*, de Daryl R. Connor, copyright © 1993 por O. D. Resources, Inc. Utilizada con autorización de Villard Books, una división de Random House, Inc. y Margaret McBride Literary Agency.

Las presiones sobre las organizaciones para cambiar quizá se incrementarán a lo largo de las próximas décadas. Los líderes deben desarrollar cualidades, habilidades y métodos personales que son necesarios para ayudar a sus empresas a mantenerse competitivas. De hecho, algunos expertos en administración argumentan que, para sobrevivir a los trastornos de principios del siglo XXI, los gerentes deben convertir a sus organizaciones en líderes del cambio, utilizando el presente para crear realmente el futuro, quebrantando las reglas de la industria, creando un nuevo espacio en el mercado y abandonando de forma rutinaria los productos, servicios y procesos anticuados para liberar los recursos con el fin de crear el futuro.[94]

Barreras para el cambio

El liderazgo visionario es decisivo para el cambio; sin embargo, los líderes deben esperar que tropezarán con cierta resistencia cuando traten de guiar a la organización a lo largo de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio. Es natural que las personas se resistan al cambio y existen muchas barreras para el mismo en los niveles tanto individual como organizacional.[95]

1. *Un excesivo enfoque en los costos*. La gerencia puede tener la mentalidad de que los costos son muy importantes y tal vez no aprecie la importancia de un cambio que no esté enfocado en los costos, por ejemplo, un cambio para incrementar la motivación de los empleados o la satisfacción del cliente.
2. *No percibir los beneficios*. Cualquier cambio significativo producirá reacciones tanto positivas como negativas. La educación puede ser necesaria para ayudar a los gerentes y empleados a percibir más aspectos positivos que negativos del cambio. Además, si el sistema de recompensas de la organización desalienta la aceptación de asumir riesgos, un proceso de cambio podría fracasar debido a que los empleados piensan que el riesgo de hacerlo es demasiado alto.
3. *Falta de coordinación y cooperación*. La fragmentación y el conflicto organizacionales a menudo son el resultado de la falta de coordinación para la implementación del cambio. Además, en el caso de una nueva tecnología, los sistemas antiguo y nuevo deben ser compatibles.

4. *Evasión de la incertidumbre*. A nivel individual, muchos empleados le temen a la incertidumbre asociada con el cambio. Es necesaria una comunicación constante, de manera que los empleados sepan qué está sucediendo y comprendan la forma en que eso afecta sus trabajos.
5. *Temor a una pérdida*. Los gerentes y empleados pueden temer la pérdida del poder de su posición, o incluso de sus trabajos. En estos casos, la implementación debe ser cuidadosa y gradual y todos los empleados deben participar hasta donde sea posible en el proceso de cambio.

Por lo general, la implementación se puede diseñar para superar muchas de las barreras organizacionales e individuales para el cambio.

Técnicas para la implementación

Los líderes de los niveles directivos articulan la visión y determinan el tono, pero los gerentes y empleados en toda la organización participan en el proceso de cambio. Se pueden utilizar varias técnicas para implementar con éxito el cambio.[96]

1. *Establecer un sentido de urgencia para el cambio*. Una vez que los gerentes identifican una verdadera necesidad de cambio, mitigan la resistencia al crear en los demás un sentido de urgencia de que el cambio es realmente necesario. Las crisis organizacionales pueden ayudar a liberar a los empleados y hacer que estén dispuestos a invertir el tiempo y la energía necesarios para adoptar nuevas técnicas o procedimientos. Cuando no hay una crisis pública, los gerentes deben encontrar formas creativas para lograr que otros estén conscientes de la necesidad del cambio.
2. *Establecer una coalición para guiar el cambio*. Los gerentes efectivos del cambio forman una coalición de personas en toda la organización, que tengan el poder y la influencia suficientes para guiar el proceso de cambio. Para que la implementación tenga éxito, es necesario que haya un compromiso compartido con la necesidad y las posibilidades para el cambio. El apoyo de la alta gerencia es decisivo para cualquier proyecto de cambio importante y la falta de dicho apoyo es una de las causas más frecuentes del fracaso de la implementación.[97] Además, la coalición debe involucrar a los supervisores del nivel inferior y a los gerentes de nivel medio de toda la organización. En el caso de los cambios pequeños, es importante el apoyo de los gerentes de influencia en los departamentos afectados.
3. *Crear una visión y una estrategia para el cambio*. Los líderes que han guiado a sus empresas a través de transformaciones exitosas importantes a menudo tienen una cosa en común: se enfocan en formular y articular una visión y una estrategia apremiantes que guiarán el proceso de cambio. Incluso en el caso de un pequeño cambio, una visión de la forma en que el futuro puede ser mejor y de las estrategias para llegar allí son motivaciones importantes para el cambio.
4. *Encontrar una idea que se ajuste a la necesidad*. Encontrar la idea apropiada a menudo implica buscar procedimientos, hablar con otros gerentes, asignar a una fuerza de tarea para que investigue el problema, enviar una petición a los proveedores o pedir a las personas creativas dentro de la organización que desarrollen una solución. Ésta es una buena oportunidad para fomentar la participación de los empleados, debido a que necesitan la libertad para pensar en nuevas opciones y explorarlas.[98] ALLTEL preparó un programa llamado Team Focus para recabar información de todos los empleados. En 20 reuniones de grupo durante un periodo de dos semanas, los gerentes recabaron 2 800 sugerencias, que después redujeron a 170 aspectos críticos para la acción, que abordaban específicamente los problemas que afectaban la moral y el desempeño del personal.[99]
5. *Desarrollar planes para vencer la resistencia al cambio*. Muchas buenas ideas jamás se utilizan debido a que los gerentes no anticipaban o no estaban preparados para la resistencia al cambio por parte de los consumidores, los empleados o de otros gerentes. No importa lo extraordinarias que sean las características de desempeño de una innovación, su implementación estará en conflicto con algunos intereses y obstaculizará

algunas alianzas en la organización. Para incrementar la probabilidad de éxito de una implementación, los gerentes deben reconocer el conflicto, las amenazas y las pérdidas potenciales percibidos por los empleados. Los gerentes pueden utilizar varias estrategias para vencer la resistencia:

- *Alineación con las necesidades y metas de los usuarios.* La mejor estrategia para vencer la resistencia es asegurarse de que el cambio satisface una necesidad real. Los empleados de investigación y desarrollo a menudo encuentran excelentes ideas que resuelven problemas inexistentes. Esto sucede debido a que los iniciadores no consultaron con los supuestos usuarios. La resistencia puede ser frustrante para los gerentes, pero una resistencia moderada al cambio es buena para una organización. La resistencia proporciona una barrera para los cambios frívolos y para el cambio en aras del cambio. El proceso para vencer la resistencia requiere que el cambio sea bueno para sus usuarios. Cuando David Zugheri quiso cambiar a un sistema que primordialmente eliminaba el papeleo en First Houston Mortgage, hizo hincapié con los empleados en que el almacenamiento electrónico de los registros de los clientes significaba que podrían trabajar desde su hogar cuando necesitaran cuidar a un niño enfermo, o tomar vacaciones y, a pesar de eso, hacer seguimiento de las cuentas importantes. "Literalmente pude ver, a través de su lenguage corporale, el cambio en sus actitudes", comenta Zugheri.[100]
- *Comunicación y capacitación.* La comunicación significa informar a los usuarios acerca de la necesidad del cambio y de las consecuencias de un cambio propuesto, evitando así los rumores, los malos entendidos y el resentimiento. En un estudio de esfuerzos para un cambio, la razón citada más comúnmente para el fracaso era que los empleados se enteraban del cambio por medio de personas ajenas a la empresa. Los altos directivos se concentraban en comunicarse con el público y los grupos de interés, pero no con las personas que estarían más íntimamente involucradas y que resultarían las más afectadas por el cambio: sus propios empleados.[101] La comunicación abierta a menudo ofrece a la gerencia una oportunidad para explicar qué medidas se tomarán, con el fin de asegurarse de que el cambio no tenga consecuencias adversas para los empleados. La capacitación también es necesaria para ayudar a los empleados a comprender y aceptar su papel en el proceso de cambio.
- *Un entorno que permita la seguridad psicológica.* La seguridad psicológica significa que las personas experimentan un sentido de confianza de que no se sentirán avergonzados o rechazadas por los demás en la organización. Las personas necesitan sentirse seguras y capaces de hacer los cambios que les piden.[102] Los cambios requieren que las personas estén dispuestas a asumir riesgos y a hacer las cosas en una forma diferente, pero muchas tienen miedo de intentar algo nuevo si creen que se podrían sentir avergonzadas por los errores o por el fracaso. Los gerentes apoyan la seguridad psicológica creando un entorno de confianza y mutuo respeto en la organización. "No tener miedo de que alguien se ría de usted lo ayuda a asumir riesgos genuinos", dice Andy Law, uno de los fundadores de St. Luke's, una agencia de publicidad con sede en Londres.[103]
- *Participación e involucramiento.* La participación temprana y amplia en un cambio debe ser parte de la implementación. La participación da a los involucrados un sentido de control sobre la actividad del cambio. Lo comprenden mejor y se comprometen con su implementación exitosa. Un estudio de la implementación y la adopción de sistemas de tecnología de información en dos empresas mostró un proceso de implementación mucho más fluido en la empresa que introdujo la nueva tecnología utilizando un enfoque de participación.[104] Las actividades de creación de equipos y de intervención de un grupo grande que antes se describe, pueden ser formas eficaces para involucrar a los empleados en un proceso de cambio.
- *Imposición y coacción.* Como un último recurso, los gerentes pueden vencer la resistencia amenazando a los empleados con la pérdida de sus trabajos o de promociones, o bien despidiéndolos o transfiriéndolos. En otras palabras, se utiliza el poder de la gerencia para vencer la resistencia. En la mayoría de los casos,



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Guiar a los empleados a lo largo de las tres etapas del compromiso con el cambio: preparación, aceptación y compromiso, y utilizar técnicas para lograr una implementación exitosa. Estas técnicas incluyen obtener el apoyo de la alta gerencia, implementar el cambio en una serie de pasos, asignar equipos para el cambio o líderes de la idea y vencer la resistencia comunicándose de forma activa con los trabajadores y fomentando su participación en el proceso de cambio.

este enfoque no es recomendable, debido a que hace que las personas se encolericen con los gerentes que promueven el cambio y pueden sabotearlo. Sin embargo, esta técnica puede ser necesaria cuando la rapidez es esencial, por ejemplo cuando la organización se enfrenta a una crisis. También se puede requerir en el caso de los cambios administrativos que fluyen de forma descendente, como la reducción de la fuerza de trabajo.[105]

6. *Crear equipos de cambio.* A lo largo de este capítulo se ha discutido la necesidad de recursos y energía para hacer que ocurra un cambio. Los departamentos creativos, los grupos de nuevas iniciativas de negocio y los equipos o las fuerzas de tarea *ad hoc* son formas de concentrar la energía tanto en la creación como en la implementación. Un departamento separado tiene la libertad de crear una nueva tecnología que se ajuste a una necesidad genuina. Se puede crear una fuerza de tarea para cerciorarse de que la implementación se ha completado. Dicha fuerza de tarea puede ser responsable de la comunicación, la participación de los usuarios, la capacitación y de otras actividades necesarias para el cambio.
7. *Fomentar campeones de ideas.* Una de las armas más efectivas en la lucha por el cambio es el campeón de ideas. El campeón más efectivo es un campeón voluntario plenamente comprometido con una nueva idea. El campeón de la idea se cerciora de que todas las actividades técnicas sean correctas y estén completas. Un campeón adicional, como un gerente patrocinador, tal vez también puede ser necesario para persuadir a las personas acerca de la implementación, incluso utilizando la coerción si es necesario.

Es muy importante aprender a administrar el cambio con eficacia, incluida la comprensión del porqué las personas se resisten a él y las formas de vencer la resistencia, en particular cuando son necesarios cambios descendentes. La falla en reconocer y vencer la resistencia es una de las razones principales por las que los gerentes fracasan en la implementación de nuevas estrategias que pueden permitir que sus empresas se mantengan competitivas.[106] Los gerentes astutos abordan el proceso de cambio de forma cuidadosa y con firmeza, planeando la implementación y preparándose para la resistencia.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Las organizaciones enfrentan un dilema. Los gerentes prefieren organizar las actividades cotidianas de forma predecible y rutinaria. Sin embargo, en el entorno global actual el cambio, no la estabilidad, es el orden natural de las cosas. Por consiguiente, las organizaciones necesitan incluir el cambio, así como la estabilidad, para facilitar tanto la innovación como la eficiencia.
- Hay cuatro tipos de cambio: tecnológico, productos y servicios, estrategia y estructura, y cultura; que le pueden dar a una organización una ventaja competitiva, y los gerentes se pueden asegurar de que esté presente cada uno de los ingredientes necesarios.
- En el caso de la innovación tecnológica, que es de interés para la mayoría de las organizaciones, una estructura orgánica que fomenta la autonomía de los empleados funciona mejor debido a que impulsa el flujo ascendente de ideas. Otros enfoques son establecer un departamento separado encargado de la creación de nuevas ideas técnicas, establecer equipos de nuevas iniciativas de negocio o incubadoras de ideas, utilizar equipos de colaboración y alentar a los campeones de ideas. Los nuevos productos y servicios por lo general requieren la cooperación entre varios departamentos, de manera que el vínculo horizontal es una parte esencial del proceso de innovación. La última tendencia es la innovación abierta, que incluye a clientes, proveedores y otras personas ajenas a la empresa directamente en la búsqueda y el desarrollo de nuevos productos.
- En el caso de los cambios en la estrategia y la estructura, por lo general es mejor un enfoque descendente. Estas innovaciones corresponden a la esfera de acción de los altos directivos, quienes asumen la responsabilidad de la reestructuración, el downsizing y los cambios en las políticas, las metas y los sistemas de control.

- Los cambios en la cultura por lo general también son responsabilidad de la alta gerencia. Algunas tendencias recientes que pueden crear la necesidad de un cambio en gran escala en la cultura son la reingeniería, el cambio a las formas horizontales de organización, una mayor diversidad organizacional y la organización que aprende. Todos estos cambios requieren importantes transformaciones en las actitudes de los empleados y del gerente, y en las formas de trabajar juntos. Un método para producir este nivel de cambio en la cultura es el desarrollo organizacional (DO). El DO se enfoca en los aspectos humanos y sociales de la organización y utiliza el conocimiento de las ciencias conductuales para producir cambios en las actitudes y las relaciones.
- Por último, la implementación del cambio puede ser difícil. Es necesario un liderazgo enérgico para guiar a los empleados a través de la turbulencia y la incertidumbre y crear el compromiso de la organización con el cambio. Existen varias barreras para el cambio, incluidos un enfoque excesivo en el costo, no percibir los beneficios, la falta de coordinación organizacional y la evasión individual de la incertidumbre y el temor a una pérdida. Los gerentes pueden incrementar las probabilidades de tener éxito planeando con cuidado la forma de enfrentar la resistencia. Las técnicas de implementación son establecer un sentido de urgencia de que el cambio es necesario; crear una poderosa coalición para guiar el cambio; formular una visión y una estrategia para lograrlo; y vencer la resistencia alineándose con las necesidades y metas de los usuarios, incluyendo a los usuarios en el proceso de cambio, proporcionar una seguridad psicológica y, en casos esporádicos, imponiendo la innovación si es necesario.

Conceptos clave

cambio organizacional
cambios de estructuras
cambios en el producto y el servicio
cambios en la cultura
cambios en la estrategia y la estructura
cambios en la tecnología
campeones de ideas
competencia basada en el tiempo
creación de equipos
creatividad
departamentos creativos
desarrollo organizacional
enfoque ambidiestro
enfoque de doble núcleo
equipos de iniciativas de nuevos negocios
fondo para iniciativas de negocios
incubadora de ideas
innovación abierta
innovación organizacional
intervención de grupo grande
modelo de coordinación horizontal
proceso de cambio
skunkworks

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué considera que la innovación se ha vuelto tan popular en años recientes? ¿Qué medidas podría tomar una empresa para ser más "abierta" en lo que concierne a la innovación? ¿Cuáles podrían ser las desventajas de adoptar un enfoque abierto a la innovación?
2. Describa el enfoque del doble núcleo. ¿En qué forma el proceso del cambio administrativo difiere normalmente del cambio tecnológico? Explique.
3. ¿Qué significa decir que los gerentes se deben organizar tanto para la exploración como para la explotación?
4. ¿Considera usted que los empleados de una fábrica, por lo general, se resistirían más a los cambios en los métodos de producción, que a los cambios en la estructura o a los cambios en la cultura? ¿Por qué? ¿Qué medidas podrían tomar los gerentes para vencer esta resistencia?
5. "El cambio requiere más coordinación que el desempeño de las tareas organizacionales normales. En cualquier momento en que usted cambia algo, descubre sus conexiones con otras partes de la organización, que también es necesario cambiar." Diga si está de acuerdo o en desacuerdo con esta cita y por qué.
6. Un famoso teórico de la organización declaró, "La presión para el cambio se origina en el entorno; la presión para lograr la estabilidad se origina dentro de la organización". ¿Está usted de acuerdo? Explique.
7. De los cinco elementos en la figura 11.3 que se requieren para un cambio exitoso, ¿cuál elemento considera que es más probable que los gerentes pasen por alto?
8. ¿En qué forma se comparan los valores implícitos en el desarrollo organizacional con los valores implícitos en otros tipos de cambio? ¿Por qué los valores implícitos en el DO hacen que sea particularmente útil en el cambio a una cultura de adaptación como se describe en el capítulo 10 (figura 10.5)?
9. La gerente de investigación y desarrollo de una compañía farmacéutica dijo que sólo 5% de los nuevos productos

de la empresa llega a tener éxito en el mercado. También dijo que el promedio de la industria es de 10% y se preguntó en qué forma su organización podría incrementar su índice de éxito. Si usted estuviera actuando como consultor, ¿qué consejo le daría acerca de diseñar una estructura organizacional para mejorar el éxito en el mercado?

10. Repase las etapas del compromiso para el cambio que se ilustran en la figura 11.8 y las siete técnicas para implementar el cambio que se discuten al final del capítulo. ¿En qué etapa del compromiso con el cambio es más probable que se utilice cada una de las siete técnicas?

Capítulo 11: Cuaderno de trabajo: Clima de innovación*

Con el fin de examinar las diferencias en el nivel de estímulo para la innovación, se le pedirá que califique a dos organizaciones. La primera debe ser una en la que usted ha trabajado o la universidad. La segunda debe ser el lugar de trabajo de alguien más, un miembro de la familia, un amigo o un conocido. Deberá entrevistar a esa persona para que responda a las siguientes preguntas. Tiene que anotar sus respuestas en la columna A, las respuestas de su entrevistado en la columna B y lo que cree que sería lo ideal en la columna C.

Medidas para la innovación

Aspecto que se mide	**A Su organización**	**B La otra organización**	**C Su ideal**
Calificaciones de los aspectos 1-5 en esta escala: *1 = no estoy de acuerdo a 5 = totalmente de acuerdo*			
1. Aquí se fomenta la creatividad.†			
2. Se permite que las personas resuelvan los mismos problemas en diferentes formas.†			
3. Trato de buscar ideas creativas.‡			
4. La organización reconoce en público a quienes son innovadores y también los recompensa.‡			
5. Nuestra organización es flexible y siempre está abierta al cambio.†			
Calificaciones de los aspectos 6-10 en la escala opuesta: *1 = totalmente de acuerdo a 5 = no estoy de acuerdo*			
6 Aquí, el trabajo principal de las personas es seguir las órdenes que vienen de arriba.‡			
7. Aquí, la mejor forma de llevarse bien con todos es pensar y actuar como los demás.†			
8. Este lugar parece preocuparse más por el *statu quo* que por el cambio.†			
9. Se recompensa más a las personas si no perturban la armonía.‡			
10. Las nuevas ideas están bien, pero no contamos con las personas ni con el dinero suficiente para ponerlas en práctica.‡			

†Estos aspectos indican el entorno innovador de la organización.
‡Estos aspectos muestra el apoyo de los recursos.

Preguntas

1. ¿Qué comparaciones puede hacer usted entre estas dos organizaciones, en términos de sus entornos de innovación?
2. ¿Cómo podría diferir la productividad entre un entorno que apoya la innovación y uno que no lo hace?
3. ¿En dónde preferiría trabajar usted? ¿Por qué?

*Adaptada por Dorothy Marcic, de Susanne G. Scott y Reginald A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal* 37, núm. 3 (1994), 580-607.

Caso para análisis: Shoe Corporation of Illinois*

Shoe Corporation of Illinois (SCI) produce una línea de calzado para dama que se vende en el mercado de precio bajo de $27.99 a $29.99 el par. Las utilidades eran de un promedio de 30 a 50 centavos de dólar por par hace 10 años, pero según el CEO y el contralor, los costos de la mano de obra y de los materiales han aumentado tanto en el periodo intermedio que en la actualidad las utilidades son sólo de un promedio de 24 a 30 centavos por par.

La producción en las dos plantas de la empresa es de un total de 12 500 pares por día. Las dos plantas están ubicadas dentro de un radio de 60 millas de Chicago: una en Centerville, que produce 4 500 pares al día y la otra en Meadowvale, que produce 8 000 pares. Las oficinas corporativas de la empresa están ubicadas en un edificio adyacente a la planta de Cen-terville.

Es difícil proporcionar una idea exacta del número de artículos en la línea de productos de la empresa. El estilo del calzado cambia tal vez con mayor rapidez que el estilo de cualquier otro producto, incluidas las prendas de vestir. Esto se debe primordialmente a que es posible cambiar con rapidez los procesos de producción y a que históricamente cada empresa, en un intento de adelantarse a los competidores, gradualmente empezó a hacer los cambios de estilo con más frecuencia. En la actualidad, incluyendo los cambios tanto mínimos como importantes en el estilo, SCI les ofrece cada año a los clientes de 100 a 120 productos diferentes.

En la figura 11.9 aparece un organigrama parcial que muestra los departamentos involucrados en este caso.

Estructura competitiva de la industria

Las grandes compañías de calzado, como International y Brown, llevan una línea para dama y pueden reducir los precios que establece SCI, principalmente debido a la política de las grandes empresas de producir un gran número de calzado "estable", como la zapatilla lisa y el mocasín. No tratan de cambiar de estilo tan rápidamente como sus competidores más pequeños. Por consiguiente, sin cambios constantes en los procesos de producción y en las presentaciones de ventas, pueden mantener los costos a un nivel considerablemente más bajo.

Charles F. Allison, el CEO de SCI, cree que la única forma en que una pequeña empresa independiente sea competitiva, es cambiar los estilos con frecuencia, aprovechando la flexibilidad de una pequeña organización para crear diseños que atraigan a los clientes. Por consiguiente, es posible crear demanda y fijar un precio lo bastante alto como para tener utilidades. Incidentalmente, Allison parece poseer un talento artístico en lo concerniente al estilo y tiene un récord de criterios exitosos para aprobar estilos de un volumen alto a lo largo de los años.

En lo concerniente a la forma en que SCI difiere de sus competidores más grandes, Allison comenta:

Verán, Brown e International Shoe Company producen cientos de miles del mismo par de zapatos. Los guardan en inventario en sus fábricas. Sus clientes, los grandes mayoristas y minoristas, simplemente conocen su línea y envían sus pedidos. No tienen que cambiar los estilos con tanta frecuencia como nosotros. En ocasiones también me gustaría hacer eso. Es un sistema mucho más estable y metódico. También hay menos fricción entre las personas dentro de la empresa. Los vendedores siempre saben lo que están vendiendo; los miembros del personal de producción siempre saben qué se espera de ellos. El personal de la planta no se perturba con tanta frecuencia cuando alguien se presenta una mañana y empieza a manipular sus líneas de maquinaria o sus programas de producción. Las personas encargadas del estilo no se alteran con tanta frecuencia cuando el personal de la planta dice: "No podemos fabricar su nuevo estilo en la forma en que usted quiere".

Para ayudar a SCI a ser más competitiva frente a las grandes empresas, Allison creó recientemente un departamento de comercio electrónico. Aun cuando su principal interés era el marketing por internet, también esperaba que la nueva tecnología ayudara a reducir parte de la fricción interna, al ofrecer a las personas una forma más fácil de comunicarse. Invirtió en un nuevo sistema complejo de computadoras y contrató a consultores para que establecieran una intranet en la empresa y proporcionaran varios días de capacitación para los gerentes de los niveles medio y alto. Katherine Olsen ingresó a la empresa como directora de e-commerce, encargada primordialmente de coordinar el marketing en Internet y las ventas. Cuando aceptó el trabajo, tenía la visión de ofrecerles algún día a los clientes la opción de calzado diseñado a su gusto. Sin embargo, Olsen se quedó un tanto sorprendida al enterarse de que la mayoría de los empleados todavía se negaba a utilizar la intranet, incluso para las comunicaciones y la coordinación internas. Por ejemplo, el proceso para decidir acerca de los nuevos estilos no había cambiado desde la década de 1970.

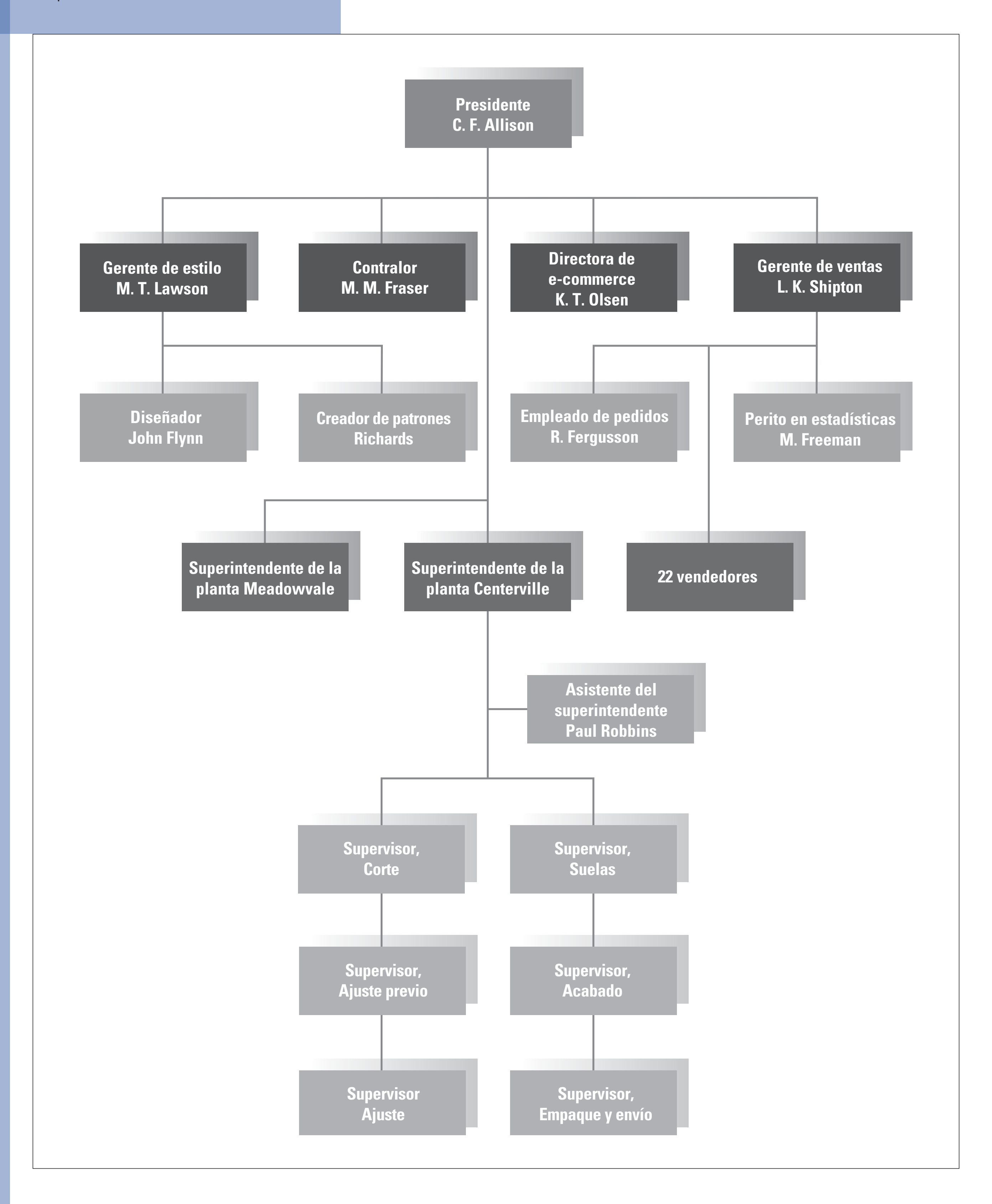
Cambios importantes en el estilo

La decisión acerca de empezar a producir cierto estilo requiere información de varias personas diferentes. He aquí lo que sucede típicamente en la empresa. Puede ser útil seguir el organigrama (vea la figura 11.9) para hacer seguimiento del procedimiento.

M. T. Lawson, el gerente de estilo y su diseñador, John Flynn, generan la mayoría de las ideas acerca de la forma, el tamaño del tacón, el uso de suela plana o de tacones y las invenciones (el término que se utiliza para los adornos unidos a los zapatos, pero que no son parte de ellos, los lazos, las correas, etcétera). Principalmente encuentra sus ideas leyendo revistas de estilo y del ramo, o copiando a los grandes diseñadores. Lawson sostiene correspondencia con publicaciones y amigos en las grandes tiendas en Nueva York, Roma y París, con el fin de obtener fotografías y muestras de las últimas innovaciones en el estilo. Aun cuando de forma ocasional utiliza el correo electrónico, Lawson prefiere el contacto por teléfono y recibir los dibujos o las muestras por entrega al día siguiente. Después, Flynn y él discuten varias ideas y así encuentran las opciones de diseño.

Cuando Lawson decide acerca de un diseño, le lleva un bosquejo a Allison, que lo aprueba o no. Si lo aprueba, él mismo pasa el bosquejo a L. K. Shipton, el gerente de ventas, para averiguar qué medidas (anchos) se deben elegir. Shipton,

FIGURA 11.9
Organigrama parcial de Shoe Corporation of Illinois



a su vez, le envía el diseño a Martin Freeman, un perito en estadísticas del departamento de ventas, que mantiene información resumida sobre la demanda de los clientes respecto a los colores y las tallas.

Para recabar esta información, Freeman visita a los vendedores dos veces al año con el fin de obtener sus opiniones sobre los colores y las tallas que se venden mejor y lleva un registro de los envíos por color y talla. Para estas necesidades, simplemente suma el total de los datos que le envía el supervisor de envíos en cada una de las dos plantas.

Cuando Freeman ha decidido acerca de las tallas y los colores, le envía a Allison una forma con una lista de los colores y las tallas en que se deben producir los zapatos. Allison, si aprueba esta lista, envía la información a Lawson, quien la trasmite a Jenna Richards, una experta en elaborar patrones. Richards hace un patrón en papel y después elabora un prototipo en piel y papel. Se lo envía a Lawson, que a su vez lo aprueba o no y le envía cualquier prototipo aprobado a Allison. A su vez Allison, si también lo aprueba, lo notifica a Lawson, quien le lleva el prototipo a Paul Robbinns, asistente del superintendente de la planta de Centerville. Sólo esta planta produce pequeñas cantidades de estilos de calzado nuevos o experimentales. Los ejecutivos de la planta conocen esto como "corrida piloto".

Después Robbins literalmente lleva el prototipo a través de los seis departamentos de producción de la planta, desde el de corte hasta el de acabado, discutiéndolo con cada supervisor, que a su vez trabaja con los empleados en las máquinas para tener un lote de muestra de los varios miles de zapatos que se fabrican. Cuando el supervisor del departamento de acabado entrega el lote al supervisor de embarques (debido a la importancia del estilo, Allison le ha indicado a cada supervisor que le entregue personalmente los artículos en proceso al supervisor del siguiente departamento), este último retiene el inventario en el almacén y les envía un par de cada modelo a Allison y Lawson. Si aprueban el producto acabado, Allison instruye al supervisor de envíos para que envíe muestras por correo a todo el país. Olsen también recibe muestras, fotografías y dibujos para incluirlos en la página web y medir el interés del cliente.

Los vendedores tienen instrucciones para llevar las muestras de inmediato (en el transcurso de una semana) por lo menos a diez clientes. Los pedidos de zapatos ya establecidos se envían a Ralph Ferguson, un empleado en la oficina de Shipton, quien los registra y envía a los superintendentes de la planta para su producción. Sin embargo, los vendedores han encontrado por experiencia que Martin Freeman tiene más interés en el éxito de las nuevas "pruebas", de manera que se apresuran a enviarle esos pedidos por paquetería de entrega al día siguiente y, a su vez, él les hace los primeros pedidos de un nuevo estilo a través del correo interno de la oficina a los superintendentes de las plantas. Después envía a Ferguson un duplicado del pedido enviado por correo por los vendedores, a fin de que lo anote en su registro estadístico de todos los pedidos recibidos por la empresa.

Tres semanas después de que los vendedores reciben la muestra, Allison requiere que Ralph Ferguson le entregue una tabulación de todos los pedidos. En ese momento decide si los vendedores y la web deben impulsar el artículo y si los superintendentes deben producir grandes cantidades o si les dirá que, aun cuando se producirán los pedidos existentes, el artículo se descontinuará en poco tiempo.

Según Allison, los procedimientos compendiados aquí

Han funcionado razonablemente bien. El tiempo promedio desde el momento en que Lawson toma una decisión acerca de un diseño hasta que le notificamos a la planta de Centerville que produzca la corrida piloto es de dos semanas a un mes. Por supuesto, si pudiéramos apresurar ese tiempo, eso haría que la empresa se sintiera mucho más segura de que seguirá en el juego contra las grandes empresas y se les quitarán ventas a los competidores. Según parece, hay interminables altercados entre las personas involucradas en la fase del estilo del negocio. Es cuando se considera necesario moverse con rapidez, no hay mucho tiempo para detenerse y cumplir con todas las amenidades sociales. Nunca he pensado que un organigrama formal sería bueno en esta empresa, hemos ideado un sistema común que aquí funciona bien.

M. T. Lawson, el gerente de estilo, comentó que dentro de su departamento todo el trabajo parece realizarse en un mínimo de tiempo. También declaró que tanto Flynn como Richards son buenos empleados y que son hábiles en su trabajo. Mencionó que Flynn había ido a verlo dos veces durante el año pasado

Para indagar acerca de su futuro [el de Flynn] en la empresa. Tiene 33 años de edad y tres hijos. Sé que está ansioso por ganar más dinero y le aseguré que a lo largo de los años le podemos dar un aumento a partir de los $60 000 que le estamos pagando ahora. A decir verdad, ha aprendido mucho acerca de los estilos de calzado desde que lo contratamos cuando trabajaba en el departamento de diseño de una fábrica hace seis años.

John Flynn reveló:

En realidad me empezaba a sentir descontento con este trabajo. Todas las compañías de calzado copian los estilos, es una práctica generalmente aceptada en la industria. Pero he adquirido una verdadera afición por los diseños y varias veces he sugerido que la empresa fabrique sus propios estilos originales. Podríamos convertir a SCI en líder del diseño y también incrementar nuestro volumen. Cuando le pregunto a Lawson acerca de esto, responde que se requiere demasiado tiempo para que el diseñador cree modelos originales, que tenemos todo lo que podemos manejar para investigar en las revistas del ramo y mantener contactos que nos retroalimenten acerca de los resultados de los expertos. Además, dice que nuestros estilos están soportando la prueba del mercado.

Los Proyecto X y Y

Flynn también comentó que Martin Freeman y él había hablado con frecuencia acerca del problema del estilo. Tenían la impresión de que

Allison realmente es un gran presidente y, por supuesto, la empresa se sentiría perdida sin él. Sin embargo, hemos visto que muchas veces perdió mucho dinero debido a su criterio erróneo acerca de los estilos. No muchas veces, tal vez seis o siete durante los últimos 18 meses. Además, por supuesto está demasiado ocupado. Como presidente de la corporación debe

supervisar todo, desde el financiamiento de los bancos hasta negociar con el sindicato. El resultado es que en ocasiones durante varios días, incluso semanas, no está disponible para dar su aprobación a los estilos. En un negocio como éste, esa clase de demora puede costar dinero. Eso también lo pone un poco nervioso. En ocasiones, cuando tiene muchas otras ocupaciones eso hace que vea rápidamente los estilos que le presentamos o los prototipos que hace Richards, o incluso el calzado terminado que enviamos para su aprobación antes de enviarlo. En ocasiones me preocupa pensar que comete dos clases de errores. Simplemente aprueba automáticamente lo que hemos hecho, lo que hace que enviarle todo eso sea una pérdida de tiempo. Otras veces formaba juicios rápidos propios, pasando por encima de aquellos que hemos dedicado tanto tiempo y nuestros conocimientos sobre el calzado. Creemos que tiene buen criterio, pero en ocasiones él mismo ha dicho que desearía tener más tiempo para concentrarse en los estilos y en la aprobación de los prototipos y del producto final.

Flynn explicó además (y esto lo corroboró Freeman), que los dos habían ideado dos planes, a los que se referían como el "proyecto X" y el "proyecto Y". En el primero, Flynn creó un diseño original que no había copiado de los estilos existentes. Después, Freeman prestó atención especial a la investigación del color y de la talla del zapato y recomendó una línea de color que no se ajustaba precisamente a los registros pasados sobre las compras del consumidor, pero que Flynn y él habían pensado que tendría "un gran atractivo para el consumidor". Lawson y Allison aceptaron la recomendación del diseño y el color, el zapato entró a la etapa de producción y fue uno de los tres éxitos de ventas durante el año calendario. Lawson y Allison no sabían que se le dio al zapato el estilo de forma diferente del procedimiento acostumbrado.

El resultado de un segundo proyecto similar (Y) entró a la etapa de producción el siguiente año, pero esta vez las ventas se descontinuaron después de sólo tres semanas.

El problema entre Lawson y Robbins

Con frecuencia, tal vez de 10 a 12 veces al año, surge un desacuerdo entre Mel Lawson, el gerente de estilo y Paul Robbins, asistente del superintendente de la planta de Centerville. Robbins comentó,

El personal del departamento de estilo no comprende lo que significa fabricar el calzado en las cantidades en que nosotros lo manufacturamos y hacer los cambios que debemos hacer en la producción. Inventan rápidamente un estilo, prácticamente de la nada. No comprenden que nosotros tenemos muchas máquinas que es necesario ajustar y que algunas de las cosas que inventan requieren mucho más tiempo en ciertas máquinas que en otras, creando así un cuello de botella en la línea de producción. Si colocan una agujeta o una correa en una posición bastante diferente de otra, eso puede significar que debemos mantener ociosas a las personas en las últimas máquinas, mientras que hay una acumulación en las máquinas de coser en las que se lleva a cabo esta pequeña operación complicada. Eso cuesta dinero a la planta. Además, hay ocasiones en que el prototipo llega aquí demorado y el supervisor o yo debemos trabajar horas extra, de lo contrario la corrida de prueba no saldría a tiempo para trabajar en las nuevas corridas de producción de los nuevos estilos, para liberar la capacidad de la planta si detenemos la producción de los estilos antiguos. Lawson no sabe mucho acerca de producción y ventas, ni de toda la empresa. Creo que todo lo que hace es traer los zapatos a la planta, como una especie de mensajero. ¿Por qué debe ser una persona con la que resulta tan difícil llevarse bien? No le pagan más que a mí y mi posición en la planta es tan importante como la de él.

Lawson, a su vez, declaró que tiene problemas para entenderse bien con Robbins:

Hay muchas ocasiones en que Robbins simplemente no es razonable. Le llevo los prototipos cinco o seis veces por mes y otros cambios mínimos en el estilo seis u ocho veces. Cada vez le digo que tenemos problemas para tenerlos listos a tiempo, pero él sólo sabe acerca de la planta y decírselo no parece servir de nada. Al principio, cuando nos unimos a la empresa, nos entendíamos perfectamente, pero él se ha convertido en una persona con la que cada vez resulta más difícil entenderse.

Otros problemas

Ralph Ferguson, el empleado del departamento de ventas que recibe los pedidos de los vendedores y les envía los totales para los programas de producción a los dos superintendentes de la planta, se ha quejado de que los vendedores y Freeman lo hacen a un lado en su práctica de enviarle los pedidos de calzado experimental a Freeman. Insiste en que su descripción del puesto (una de sólo dos descripciones escritas en la empresa), le asigna la responsabilidad de recibir todos los pedidos de toda la empresa y de mantener estadísticas históricas sobre los envíos.

Por otra parte, tanto los vendedores como Freeman dijeron que antes de iniciar la nueva práctica (es decir, cuando Ferguson todavía recibía los pedidos del calzado experimental), había por lo menos de ocho a diez casos al año en que se demoraban durante uno a tres días en el escritorio de Ferguson. Reportaron que a Ferguson simplemente no le interesaban los nuevos estilos, de manera que los vendedores "simplemente empezaron a enviárselos a Freeman". Ferguson reconoció que había ocasiones en que había una breve demora, pero que había buenas razones para ellas:

Ellos [los vendedores y Freeman] están tan interesados en los nuevos diseños, colores y acabados que no pueden comprender la importancia del manejo sistemático de todo el procedimiento de pedidos, incluidos los estilos tanto antiguos como nuevos. Debe haber una precisión. Por supuesto, les doy cierta prioridad a los pedidos experimentales, pero en ocasiones, cuando se acumulan los pedidos de urgencia para los productos existentes de la empresa y cuando se debe hacer mucha planeación para distribuir la producción entre Centerville y Meadowvale, decido qué viene primero, el procesamiento de esos pedidos, o el procesamiento de los pedidos de calzado experimental. Mi jefe es Shipton, no los vendedores ni Freeman. Insistiré en que me envíen a mí esos pedidos.

El impulso para la nueva tecnología

Katherine Olsen cree que muchos de estos problemas se podrían resolver mediante un mejor uso de la tecnología. Ha abordado varias veces a Charles Allison para hablarle de la necesidad de

dar un mejor uso a los costosos y complejos sistemas de información que él ha instalado. Aun cuando Allison siempre está de acuerdo con ella, hasta ahora no ha hecho nada para ayudar a resolver el problema. Olsen cree que la nueva tecnología podría mejorar de forma considerable la coordinación en SCI.

Todos necesitamos trabajar a partir de los mismos datos y al mismo tiempo. Tan pronto como Lawson y Flynn idean un nuevo diseño, se debe publicar en la intranet, de manera que todos podamos estar informados. Y todos necesitamos tener acceso a la información sobre ventas y pedidos, los programas de producción y los límites de tiempo para el envío. Si a lo largo del proceso se mantuviera actualizados a todos, desde Allison hasta el personal en las plantas de producción, no tendríamos esta confusión y estos altercados. Pero nadie aquí quiere renunciar al control, todos tienen sus pequeñas operaciones propias y no quieren compartir la información con nadie más. Por ejemplo, en ocasiones yo ni siquiera estoy enterada de que se está produciendo un nuevo estilo, hasta que recibo las muestras terminadas y las fotografías. Sé que Flynn tiene ciertas dotes para el diseño y no estamos aprovechando sus habilidades. Pero yo también tengo información e ideas que podrían ayudar a esta empresa a mantenerse al tanto de los cambios y a sobresalir realmente de entre la multitud. No sé cuánto tiempo esperamos permanecer competitivos utilizando este proceso tan difícil de manejar y de lento movimiento y fabricando un calzado que ya está pasado de moda.

*Escrito por Charles E. Summer, Copyright 1978.

Caso para análisis: El malestar del sur*

Jim Malesckowski recordaba la llamada de hacía dos semanas como si acabara de colgar el auricular en ese momento: "Acabo de leer tu análisis y quiero que vayas a México de inmediato", le había dicho en forma abrupta Jack Ripon, su jefe y CEO de la empresa. "Sabes que no podemos hacer que la planta en Oconomo siga trabajando, los costos simplemente son demasiado altos. De manera que ve allá, verifica cuáles serían nuestros costos operativos si nos mudamos y repórtate conmigo dentro de una semana."

Como presidente de Wisconsin Specialty Products, una división de Lamprey Inc., Jim conocía muy bien el desafío que significaba tratar con una fuerza de trabajo de la tercera generación, de costo alto y sindicalizada, en la planta de manufactura en Estados Unidos. Y aun cuando había hecho el análisis que conducía a la brusca llamada de su jefe, esa llamada lo había sorprendido. Había 520 personas que se ganaban la vida en las instalaciones de Lamprey en Oconomo y, si las cerraban, la mayoría de esas personas no tendría ninguna probabilidad de encontrar trabajo en una población de 9 900 habitantes.

En vez del salario promedio de $16 por hora que pagaban en la planta de Oconomo, los salarios pagados a los trabajadores mexicanos, que vivían en una población donde no había medidas sanitarias y con emanaciones increíblemente tóxicas debido a la contaminación industrial, serían en promedio de $1.60 por hora. Eso significaría un ahorro de casi $15 millones al año para Lamprey, que se contrapesaría en parte por los crecientes costos de capacitación, transportación y otros aspectos.

Después de dos días de pláticas con los representantes del gobierno mexicano y con los gerentes de otras empresas en la población, Jim tenía la información suficiente para desarrollar una serie de cifras comparativas de los costos de producción y de envío. En camino a casa, empezó a bosquejar el reporte, sabiendo muy bien que, a menos que ocurriera un milagro, estaría presagiando una tempestad de notas de liquidación dirigidas a personas a las que había llegado apreciar.

La planta en Oconomo había estado en operación desde 1921, fabricando ropa especial para personas que padecían lesiones y otras condiciones médicas. Jim había charlado a menudo con los empleados, que le contaban historias acerca de que sus padres o sus abuelos habían trabajado en la misma planta de la empresa Lamprey, la última de las operaciones de manufactura originales en la población.

Pero haciendo a un lado la amistad, los competidores ya habían dejado atrás a Lamprey en términos de precios y estaban peligrosamente cerca de superarla en la calidad de su producto. Aun cuando tanto Jim como el gerente de la planta habían tratado de convencer al sindicato de que aceptara salarios más bajos, los líderes se resistían. De hecho, en una ocasión en que Jim y el gerente de la planta trataron de discutir un enfoque de manufactura de teléfonos celulares, que proporcionaría a los trabajadores una capacitación combinada para que desempeñaran hasta tres puestos diferentes, los líderes sindicales locales apenas lograron refrenar su cólera. Jim creyó percibir un temor implícito, lo que significaba que los representantes del sindicato estaban conscientes por lo menos de algunos problemas, pero no había podido lograr que reconocieran eso y avanzaran a una discusión abierta.

Había transcurrido una semana y Jim le presentó su reporte a su jefe. Aun cuando no mencionaba específicamente el punto, era aparente que Lamprey podría guardar sus dólares de inversión en un banco y percibir un rendimiento mejor del que estaba produciendo actualmente la operación de Oconomo.

Al siguiente día, discutiría el reporte con el CEO, Jim no quería ser responsable del desmantelamiento de la planta, un acto que en lo personal creía que sería erróneo mientras existiera una posibilidad de reducir sus costos. "Pero Ripon tiene razón", se dijo, "Los costos son demasiado altos, el sindicato no está dispuesto a cooperar y la empresa necesita obtener un mejor rendimiento sobre su inversión si quiere seguir adelante. Todo esto suena bien, pero siento que está mal. ¿Qué debo hacer?"

*Doug Wallace, "What Would You Do?", *Business Ethics* (marzo/abril de 1996), 52-53. Reimpreso con autorización de *Business Ethics*, Apartado Postal 8439, Minneapolis, MN 55408; teléfono: 612-879-0695.

Notas

1. Ellen Byron, “A New Old Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovations”, *The Wall Street Journal* (19 de noviembre de 2008), A1, A18.
2. Basado en John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 18-20.
3. Anne Fisher, “America’s Most Admired Companies”, *Fortune* (17 de marzo de 2008), 65-67.
4. Joseph E. McCann, “Design Principles for an Innovating Company”, *Academy of Management Executive 5* (mayo de 1991), 76-93.
5. Michael Totty, “The Wall Street Journal 2008 Technology Innovation Awards”, *The Wall Street Journal* (29 de septiembre de 2008), R1, R4, R6.
6. Ibid.
7. Brian Hindo, “At 3M, A Struggle Between Efficiency and Creativity”, *BusinessWeek* (11 de junio de 2007), 8-14; Erin White, “How a Company Made Everyone a Team Player”, *The Wall Street Journal* (13 de agosto de 2007), B1, B7.
8. Richard A. Wolfe, “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions”, *Journal of Management Studies* 31, núm. 3 (mayo de 1994), 405-431.
9. John L. Pierce y Andre L. Delbecq, “Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation”, *Academy or Management Review 2* (1977), 27-37; y Michael Aiken y Jerald Hage, “The Organic Organization and Innovation”, *Sociology 5* (1971), 63-82.
10. Richard L. Daft, “Bureaucratic versus Non-bureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change”, en Samuel B. Bacharach, ed., *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research* (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982), 129-166.
11. Alan D. Meyer y James B. Goes, “Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis”, *Academy of Management Journal* 31 (1988), 897-923.
12. Richard W. Woodman, John E. Sawyer y Ricky W. Griffin, “Toward a Theory of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review* 18 (1993), 293-321.
13. John Grossman, “Strategies: Thinking Small”, *Inc.* (agosto de 2004), 34-36.
14. Robert I. Sutton, “Weird Ideas That Spark Innovation”, *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2002), 83-87; Robert Barker, “The Art of Brainstorming”, *BusinessWeek* (26 de agosto de 2002), 168-169; Gary A. Steiner, ed., *The Creative Organization* (Chicago: University of Chicago Press, 1965), 16-18; y James Brian Quinn, “Managing Innovation: Controlled Chaos”, *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1985), 73-84.
15. Thomas M. Burton, “Flop Factor: By Learning from Failures, Lilly Keeps Drug Pipeline Full”, *The Wall Street Journal* (21 de abril de 2004), A1, A12.
16. Kotter, *Leading Change*, 20-25; y John P. Kotter, “Leading Change”, *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1995), 59-67.
17. G. Thomas M. Hult, Robert F. Hurley y Gary A. Knight, “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management* 33 (2004), 429-438.
18. Brooks Barnes, “Will Disney Keep Us Amused?” *The New York Times* (10 de febrero de 2008), BU1.
19. Burton, “Flop Factor”.
20. D. Bruce Merrifield, “Intrapreneurial Corporate Renewal”, *Journal of Business Venturing* 8 (septiembre de 1993), 383-389; Linsu Kim, “Organizational Innovation and Structure”, *Journal of Business Research* 8 (1980), 225-245; y Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock Publications, 1961).
21. Charles A. O’Reilly III y Michael L. Tushman, “The Ambidextrous Organization”, *Harvard Business Review* (abril de 2004), 74-81; M. L. Tushman y C. A. O’Reilly III, “Building an Ambidextrous Organization: Forming Your Own ‘Skunk Works’”, *Health Forum Journal 42*, núm. 2 (marzo-abril de 1999), 20-23; J. C. Spender y Eric H. Kessler, “Managing the Uncertainties of Innovation: Extending Thompson (1967), *Human Relations* 48, núm. 1 (1995), 35-56; y Robert B. Duncan, “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation”, en Ralph H. Killman, Louis R. Pondy y Dennis Slevin, eds., *The Management of Organization*, vol. 1 (Nueva York: North-Holland, 1976), 167-188.
22. J. G. March, “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science* 2 (1991), 71-87. Para un repaso de la exploración y la explotación desde el artículo pionero de March, véase A. K. Gupta, K. G. Smith y C. E. Shalley, “The Interplay Between Exploration and Exploitation”, *Academy of Management Journal* 49, núm. 4 (2006), 693-706.
23. M. H. Lubatkin, Z. Simsek, Y. Ling y J. F. Veiga, “Ambidexteriry and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration”, *Journal of Management* 32, núm. 5 (octubre de 2006). 646-672; y C. A. O’Reilly III y M. L. Tushman, “The Ambidextrous Organization”.
24. Tushman y O’Reilly, “Building an Ambidextrous Organization”.
25. Edward F. McDonough III y Richard Leifer, “Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty”. *Academy of Management Journal* 26 (1983), 727-735.
26. John McCormick y Bill Powell, “Management for the 1990s”, *Newsweek* (25 de abril de 1988), 47-48.
27. Todd Datz, “Romper Ranch”, *CIO Enterprise* Sección 2 (15 de mayo de 1999), 39-52.
28. Paul S. Adler, Barbara Goldoftas y David I. Levine, “Ergonomics, Employee, Involvement, and the Toyota Production System: A Case Study of NUMMI’S 1993 Model Introduction”, *Industrial and Labor Relations Review* 50, núm. 3 (abril de 1997), 416-437.
29. Judith R. Blau y William McKinley, “Ideas, Complexity, and Innovation”, *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), 200-219.
30. Peter Landers, “Back to Basics; With Dry Pipelines, Big Drug Makers Stock Up in Japan”, *The Wall Street Journal* (24 de noviembre de 2003), A1, A7.
31. Sherri Eng, “Hatching Schemes”, *The Industry Standard* (27 de noviembre-4 de diciembre de 2000), 174-175.
32. Peter Lewis, “Texas Instruments’ Lunatic Fringe”, *Fortune* (4 de septiembre de 2006), 120-128.

33. Chistopher Hoenig, "Skunk Works Secrets", *CIO* (1 de julio de 2000), 74-76.
34. Phaedra Hise. "New Recruitment Strategy: Ask Your Best Employees to Leave", *Inc.* (julio de 1997), 2.
35. Daniel F. Jennings y James R. Lumpkin, "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis", *Journal of Management 15* (1989), 485-502; y Julian Birkinshaw, "The Paradox of Corporate Entrepreneurship", *Strategy & Business*, Ejemplar 30 (primavera de 2003), 46-57.
36. Jane M. Howell y Christopher A. Higgins, "Champions of Technology Innovation", *Administrative Science Quarterly 35* (1990), 317-341; y Jane M. Howell y Christopher A. Higgins, "Champions of Change: Identifying, Understanding, and Supporting Champions of Technology Innovation", *Organizational Dynamics* (verano de 1990), 40-55.
37. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982).
38. Véase Lionel Roure, "Product Champion Characteristics in France and Germany", *Human Relations* 54, núm. 54 (2001), 663-682, para un repaso de la literatura relacionada con los campeones del producto.
39. Lewis, "Texas Instruments' Lunatic Fringe".
40. Rob Cross, Andrew Hargadon, Salvatore Parise y Robert J. Thomas, "Business Insight (A Special Report); Together We Innovate: How Can Companies Come Up With New Ideas? By Getting Employees Working with One Another", *The Wall Street Journal* (15 de septiembre de 2007). R6.
41. Jessi Hempel, "Big Blue Brainstorm", *Business Week* (7 de agosto de 2006), 70.
42. G. A. Stevens y J. Burley, "3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success!" *Research Technology Management* 40, núm. 3 (mayo-junio de 1997), 16-27; R. P. Morgan, C. Kruytbosch y N. Kannakutty, "Patenting and Invention Activity of U.S. Scientists and Engineers in the Academic Sector: Comparisons with Industry", *Journal of Technology Transfer 26* (2001), 173-183; Edwin Mansfield, J. Rapaport, J. Schnee, S. Wagner y M. Hamburger, *Research and Innovation in Modern Corporations* (Nueva York: Norton, 1971); Christopher Power con Kathleen Kerwin, Ronald Grover, Keith Alexander y Robert D. Hof, "Flops", *Business Week* (16 de agosto de 1993), 76-82; y Modesto A. Maidique y Billie Jo Zirger, "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry", *IEEE Transactions in Engineering Management* 31 (noviembre de 1984), 192-203.
43. Scott Hensley, "Bleeding Cash: Pfizer 'Youth Pill' Ate Up $71 million Before It Flopped", *The Wall Street Journal* (2 de mayo de 2002), A1, A8.
44. Estudio de Linton, Matysiak & Wilkes Inc. reportado en "Market Study Results Released: New Product Introduction Success, Failure Rates Analyzed", *Frozen Food Digest* (1 de julio de 1997).
45. Deborah Dougherty y Cynthia Hardy, "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems", *Academy of Management Journal* 39, núm. 5 (1996), 1120-1153.
46. M. Adams y la Asociación de desarrollo y administración del producto. "Comparative Performance Assesment Study 2004", disponible para su compra en *http://www.pdma.org*. Los resultados se reportaron en Jeff Cope, "Lessons Learned-Commercialization Success Rates: A Brief Review, boletín de *RTI Tech Ventures* 4, núm. 4 (diciembre de 2007).
47. Ibid.
48. Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review* 20, núm. 2 (1995), 343-378: F. Axel Johne y Patricia A. Snelson, "Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature", *Journal of Product Innovation Management 5* (1988), 114-128; Antonio Bailetti y Paul F. Litva, "Integrating Customer Requirements into Product Designs", *Journal of Product Innovation Management 12* (1995), 3-15; y Science Police Research Unit, University of Sussex, *Success and Failure in Industrial Innovation* (Londres: Centre for the Study of Industrial Innovation, 1972).
49. Dorothy Leonard y Jeffrey F. Rayport, "Spark Innovation through Emphatic Design", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1997), 102-113.
50 Brown y Eisenhardt, "Product Development"; y Dan Dimancescu y Kemp Dwenger, "Smoothing the Product Development Path", *Management Review* (enero de 1996), 36-41.
51. Kenneth B. Kahn, "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance". *The Journal of Product Innovation Management 18* (2001), 314-323; y Ali E. Akgün, Gary S. Lynn y John C. Byrne, "Taking the Guesswork Out of New Product Development: How Successful High-Tech Companies Get That Way", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 4 (2004), 41-46.
52. La discusión de la innovación abierta se basa en Henry Chesbrough, "The Era of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2003), 35-41; Julian Birkinshaw y Susan A. Hill "Corporate Venturing Units: Vehicles for Strategic Success in the New Europe", *Organizational Dynamics* 34, núm. 3 (2005), 247-257; Amy Muller y Liisa Välikangas. "Extending the Boundary of Corporate Innovation", *Strategy & Leadership* 30, núm. 3 (2002); 4-9; Navi Radjou, "Networked Innovation Drives Profits", Industrial Management (enero-febrero de 2005), 14-21; Darrell Rigby y Barbara Bilodeau, "The Bain 2005 Management Tool Survey", *Strategy & Leadership* 33, núm. 4 (2005), 4-12; Ian Mount, "The Return of the Lone Inventor", *FSB (Fortune Small Business)* (marzo de 2005), 18; y Henry Chesbrough, "The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property", *California Management Review* 45, núm. 3 (primavera de 2003), 33-58.
53. Reportado en Jill Jusko, "A Team Effort", *Industry Week* (enero de 2007), 42, 45.
54. Bettina von Stamm, "Collaboration with Other Firms and Customers: Innovation´s Secret Weapon", *Strategy & Leadership* 32, núm. 3 (2004). 16-20; y Bas Hillebrand y Wim G. Biemans, "Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study", *The Journal of Product Innovation Management 21* (2004), 110-122.
55. Max Chafkin, "The Customer Is the Company", *Inc.* (junio de 2008), 88-96.
56 Jeff Jarvis, "The Buzz From Starbucks Customers", *Business Week* (28 de abril de 2008), 106; Chafkin, "The Customer Is the Company".
57. Bob Tedeschi, "Putting Innovation in the Hands of a Crowd", *The New York Times* (3 de marzo de 2008), C6.
58. Ann Harrington, "Who's Afraid of a New Product?" *Fortune* (10 de noviembre de 2003), 189-192.

59. Melissa A. Schilling y Charles W. L. Hill, "Managing the New Product Development Process", *Academy of Management Executive* 12, núm. 3 (1998), 67-81; y J. Lynn Lunsford y Daniel Michaels, "New Orders; After Four Years in the Rear, Boeing Is Set to Jet Past Airbus", *The Wall Street Journal* (10 de junio de 2005), A1, A5.
60. Encuesta de McKinsey, reportada en Gloria Macias-Lizaso Miranda y Kiko Thiel, "Improving Organizational Speed and Agility", *The McKinsey Quarterly*, Tema 1 (2007).
61. John A Pearce II, "Speed Merchants", *Organizational Dynamics* 30, núm. 3 (2002), 191-205; Kathleen M. Eisenhardt y Behnam N. Tabrizi, "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry", *Administrative Science Quarterly* 40 (1995), 84-110; Dougherty y Hardy, "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations"; y Karne Bronikowski, "Speeding New Products to Market", *Journal of Business Strategy* (septiembre-octubre de 1990), 34-37.
62. Cecilie Rohwedder y Keith Johnson, "Pace-Setting Zara Seeks More Speed to Fight Its Rising Cheap-Chic Rivals", *The Wall Street Journal* (20 de febrero de 2008), B1; Janet Adamy, "Leadership (A Special Report); Catch the Wave: Russell Stover Candies Wanted to Get a Piece of the Low-Carb Craze; But to Do So It Had to Be Quick - and Smart", *The Wall Street Journal* (25 de octubre de 2004), R8.
63. V. K. Narayanan, Frank L. Douglas, Brock Guernsey y John Charnes, "How Top Management Steers Fast Cycle Teams to Success", *Strategy & Leadership* 30, núm. 3 (2002), 19-27.
64. Edward F. McDonough III, Kenneth B. Kahn y Gloria Barczak, "An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams", *The Journal of Product Innovation Management* 18 (2001), 110-120.
65. Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, Jr. y W. E. Douglas Creed, "Keys to Success in Corporate Redesign", *California Management Review* 37, núm. 3 (primavera de 1995), 128-145.
66. Fariborz Damanpour y William M. Evan, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'", *Administrative Science Quarterly 29* (1984), 392-409; David J. Teece, "The Diffusion of an Administrative Innovation", *Management Science* 26 (1980), 464-470; John R. Kimberly y Michael J. Evaniski, "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation", *Academy of Management Journal 24* (1981), 689-713; Michael K. Moch y Edward V. Morse, "Size, Centralization, and Organizational Adoption of Innovations", *American Sociological Review 42* (1977), 716-725; y Mary L. Fennell, "Synergy, Influence, and Information in the Adoption of Administrative Innovation", *Academy of Management Journal 27* (1984), 113-129).
67. Richard L. Daft, "A Dual-Core Model of Organizational Innovation", *Academy of Management Journal 21* (1978), 193-210.
68. Daft, "Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure"; y Robert W. Zmud, "Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization", *Management Science* 28, (1982), 1421-1431.
69. Daft, "A Dual-Core Model of Organizational Innovation"; y Zmud, "Diffusion of Modern Software Practices".
70. Fariborz Damanpour, "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors", *Journal of Management* 13 (1987), 675-688.
71. Gregory H. Gaertner, Karen N. Gaertner y David M. Akinussi, "Environment, Strategy, and the Implementation of Administrative Change: The Case of Civil Service Reform", *Academy of Management Journal* 27 (1984), 525-543.
72. Claudia Bird Schoonhoven y Mariann Jelinek, "Dynamic Tension in Innovative, High Technology Firms: Managing Rapid Technology Change through Organization Structure", en Mary Ann Von Glinow y Susan Albers Mohrman, eds., *Managing Complexity in High Technology Organizations* (Nueva York: Oxford University Press, 1990), 90-118.
73. Pui-Wing Tam, "System Rebbot–Hurd's Big Challenge at H-P: Overhauling Corporate Sales", *The Wall Street Journal* (3 de abril de 2006), A1; y Don Clark, "PC Market Sends Conflicting Signals; Shift Toward Portables, Consumer Purchases Aid Only Some Makers", *The Wall Street Journal* (19 de abril de 2007), B3.
74. David Ulm y James K. Hickel, "What Happens after Restructuring?" *Journal of Business Strategy* (julio-agosto de 1990), 37-41; y John L. Sprague, "Restructuring and Corporate Renewal: A Manager's Guide", *Managemente Review* (marzo de 1989), 34-36.
75. Stan Pace, "Rip the Band-Aid Off Quickly", *Strategy & Leadership* 30, núm. 1 (2002), 4-9.
76. Benson L. Porter y Warrington S. Parker, Jr., "Culture Change", *Human Resource Management* 31 (primavera-verano de 1992), 45-67.
77. Claudia H. Deutsch, "Paper Jam at FedEx Kinko's", *The New York Times* (5 de mayo de 2007), C1.
78. W. Warner Burke, "The New Agenda for Organization Development", en Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr. y Robert A. Zawacki, *Organization Development and Transformation : Managing Effective Change* (Burr Ridge, Ill.: Irwin McGraw-Hill, 2000), 523-535.
79. W. Warner Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, 2a. ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994); y Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr., "A History of Organization Development", en French, Bell y Zawacki, *Organizational Development and Transformation*, 20-42.
80. French y Bell, "A History of Organization Development".
81. La información sobre la intervención de un grupo grande se basa en Kathleen D. Dannemiller y Robert W. Jacobs, "Changing the Way Organizations Change: A Revolution of Common Sense", *The Journal of Applied Behavioral Science* 28, núm. 4 (diciembre de 1992), 480-498; Barbara B. Bunker y Billie T. Alban, "Conclusion: What Makes Large Group Interventions Effective?", *The Journal of Applied Behavioral Science* 28, núm. 4 (diciembre de 1992), 570-591; y Marvin R. Weisbord, "Inventing the Future: Search Strategies for Whole System Improvements", en French, Bell y Zawacki, *Organization Development and Transformation*, 242-250.
82. Marvin Weisbord y Sandra Janoff, "Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy", *The Journal of Applied Behavioral Science* 41, núm. 1 (marzo de 2005), 70-82.
83. J. Quinn, "What a Workout!", *Performance* (noviembre de 1994), 58-63; y Bunker y Alban: "Conclusion: What Makes Large Group Interventions Effective?"
84. Dave Ulrich, Steve Kerr y Ron Ashkenas, con Debbie Burke y Patrice Murphy, *The GE Work Out: How to implement GE's*

Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems - Fast! (Nueva York: McGraw-Hill, 2002).
85. Paul F. Buller, "For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic Management", *Organizational Dynamics* (invierno de 1988), 42-55.
86. Norm Brodsky, "Everyone Sells" (columna Street Smarts), *Inc.* (junio de 2004), 53-54.
87. Richard S. Allen y Kendyl A. Montgomery, "Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity", *Organizational Dynamcis* 30, núm. 2 (2001), 149-161.
88. Jyotsna Sanzgiri y Jonathan Z. Gottlieb, "Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development, 1950-2000", *Organizational Dynamics* (otoño de 1992), 57-69.
89. Pierre Loewe y Jennifer Dominiquini, "Overcome the Barriers to Effective Innovation", *Strategy & Leaderhip* 34, núm. 1 (2006), 24-31.
90. Joann S. Lublin, "Career Journal: Managing Your Career: A CEO's Recipe for Fresh Ideas", *The Wall Street Journal* (2 de septiembre de 2008), D4.
91. Bernard M. Bass, "Theory of Transformational Leadership Redux", *Leadership Quarterly* 6, núm. 4 (1995), 463-478; y Dong I. Jung, Chee Chow y Anne Wu, "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *The Leadership Quartely* 14 (2003), 525-544.
92. Ronald Recardo, Kathleen Molloy y James Pellegrino, "How the Learning Organization Manages Change", *National Productivity Review* (invierno de 1995/96), 7-13.
93. Basado en Daryl R. Conner, *Managing at the Speed of Change* (Nueva York: Villard Books, 1992), 146-160.
94. Peter Drucker, *Management Challenges for the 21st Century* (Nueva York: HarperBusiness, 1999); Tushman y O'Reilly, "Ambidextrous Organizations"; Gary Hamel y C. K. Prahalad, "Seeing the Future First", *Fortune* (4 de septiembre de 1994), 64-70; y Linda Yates y Peter Skarzynski, "How Do Companies Get to the Future First?", *Management Review* (enero de 1999), 16-22.
95. Basado en parte en Carol A. Beatty y John R. M. Gordon, "Barriers to the Implementation of CAD/CAM Systems", *Sloan Management Review* (verano de 1988), 25-33.
96. Estas técnicas se basan en el modelo de John P. Kotter de las ocho etapas del cambio organizacional planeado, Kotter, *Leading Change*, 20-25.
97. Everett M. Rogers y Floyd Shoemaker, *Communication of Innovations: A Cross Cultural Approach*, 2a. ed. (Nueva York: Free Press, 1971); y Stratford P. Sherman, "Eight Big Masters of Innovation", *Fortune* (15 de octubre de 1984). 66-84.
98. Richard L. Daft y Selwyn W. Becker, *Innovation in Organizations* (Nueva York: Elsevier, 1978); y John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review* 57 (1979), 106-114.
99. Jim Cross, "Back to the Future", *Management Review* (febrero de 1999), 50-54.
100. Darren Dahl, "Trust Me: You're Gonna Love This; Getting Employees to Embrace New Technology", *Inc.* (noviembre de 2008), 41
101. Peter Richardson y D. Keith Denton, "Communicating Change", *Human Resource Management* 35, núm. 2 (verano de 1996), 203-216.
102. Edgar H. Schein y Warren Bennis, *Personal and Organizational Change via Group Methods* (Nueva York: Wiley, 1965); y Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly* 44 (1999), 350-383.
103. Diane L. Coutu, "Creating the Most Frightening Company on Earth; An Interview with Andy Law of St. Luke´s", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 2000), 143-150.
104. Philip H. Mirvis, Amy L. Sales y Edward J. Hackett, "The Implementation and Adoption of New Technology in Organizations: The Impact on Work, People, and Culture", *Human Resource Management* 30 (primavera de 1991), 113-139; Arthur E. Wallach, "System Changes Begin in the Training Department", *Personnel Journal 58* (1979), 846-848, 872; y Paul R. Lawrence, "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard Business Review* 47 (enero-febrero de 1969), 4-12, 166-176.
105. Dexter C. Dunphy y Doug A. Stace, "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D Model", *Organizational Studies* 9 (1988), 317-334; y Kotter y Schlesinger, "Choosing Strategies for Change".
106. Lawrence G. Hrebiniak, "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics* 35, núm. 1 (2006), 12-31.



Capítulo 12

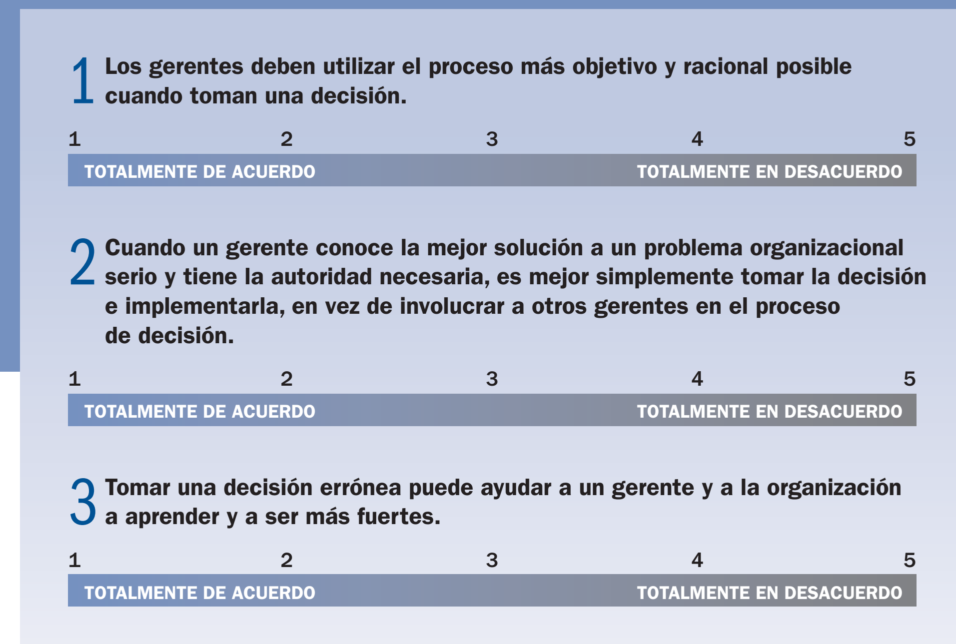
Procesos de toma de decisiones



istockphoto.com/JoLin

Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las siguientes declaraciones:

Preguntas de la administración por diseño



1 **Los gerentes deben utilizar el proceso más objetivo y racional posible cuando toman una decisión.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 **Cuando un gerente conoce la mejor solución a un problema organizacional serio y tiene la autoridad necesaria, es mejor simplemente tomar la decisión e implementarla, en vez de involucrar a otros gerentes en el proceso de decisión.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 **Tomar una decisión errónea puede ayudar a un gerente y a la organización a aprender y a ser más fuertes.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO

¿Cuál es la actividad que todos los gerentes, sin importar en qué nivel de la jerarquía, en qué industria o en qué tamaño o tipo de organización se encuentren, deben desempeñar todos los días? La toma de decisiones. A menudo se hace referencia a los gerentes como los *encargados de la toma de decisiones* y cada organización crece, prospera o fracasa como resultado de las elecciones que ellos hacen. Sin embargo, muchas decisiones pueden ser riesgosas o inciertas, sin ninguna garantía de éxito. Considere lo que sucedió en Merrill Lynch. La decisión de los altos directivos de hacer una considerable inversión en la industria hipotecaria estaba dando tan buenos resultados para finales de 2006, que pagaron 1 300 millones de dólares para adquirir First Franklin, una empresa de préstamos que se especializaba en hipotecas riesgosas. Presionando todavía más, los directivos incrementaron de forma considerable la participación de Merrill con derivados exóticos y complejos vinculados con las hipotecas. El potencial de utilidades era considerable, de manera que Merrill siguió adelante, incluso sin una estrategia clara o planes bien considerados para administrar este aspecto del negocio. Cuando inició el desplome de las hipotecas, Merrill se encontró atrapada entre dos fuegos. Durante los primeros nueve meses de 2008, la empresa registró pérdidas netas de 14 700 millones de dólares en sus derivados relacionados con hipotecas y la antaño venerable empresa fue adquirida por Bank of América.[1]

Merrill Lynch de ninguna manera es la única empresa que quedó devastada debido a decisiones erróneas relacionadas con la industria hipotecaria, pero proporciona un ejemplo de la incertidumbre que caracteriza a las decisiones de muchos gerentes, en especial en los niveles organizacionales más altos. La toma de decisiones se lleva a cabo en medio de factores constantemente cambiantes, de una información que no es clara y de puntos de vista en conflicto, e incluso los mejores gerentes en las empresas más exitosas en ocasiones cometen grandes errores. Veamos el caso de Starbucks. Hace algunos años parecía que la empresa no podía hacer nada mal. Pero en un esfuerzo por cumplir con exageradas metas de crecimiento, los gerentes relajaron sus rigurosos estándares para seleccionar nuevas ubicaciones de las tiendas y acabaron por abrir muchas en ubicaciones que no podían sostener. En 2008, Starbucks empezó a cerrar cientos de tiendas cuyo desempeño era inferior, muchas de ellas abiertas hacía menos de dos años.[2]

No obstante, los gerentes también toman muchas decisiones exitosas cada día. Apple, que parecía prácticamente a punto de desaparecer a mediados de la década de 1990, en 2008 encabezó la lista de la revista *Fortune* de las empresas más admiradas en todo el mundo, gracias a las decisiones tomadas por su presidente ejecutivo (CEO),

Steve Jobs y por otros altos directivos.[3] Los gerentes en General Mills son conocidos por tomar pequeñas decisiones que en conjunto son importantes. Por ejemplo, la decisión de consolidar las compras de productos como aceites, harina y azúcar en la división de horneado le ahorra a la empresa 12 millones de dólares al año.[4]

Propósito de este capítulo

En cualquier momento, una organización puede identificar problemas e implementar alternativas para cientos de decisiones. Los gerentes y las organizaciones de alguna manera se confunden a lo largo de estos procesos.[5] El propósito aquí es analizar esos procesos para aprender que la toma de decisiones en realidad es como los escenarios organizacionales. Se podría pensar en los procesos de toma de decisiones como si fueran el cerebro y el sistema nervioso de una organización. La toma de decisiones es el uso final de los sistemas de información y control que se describe en el capítulo 8.

En primer lugar, el capítulo define la toma de decisiones y los diferentes tipos de decisiones que toman los gerentes. La siguiente sección describe un modelo ideal de toma de decisiones y después examina la forma en que los gerentes individuales toman realmente las decisiones. El capítulo también explora varios modelos de toma de decisiones organizacionales, cada uno de los cuales es apropiado en una situación organizacional diferente. La siguiente sección combina los modelos en una estructura que describe cuándo y cómo se deben utilizar los varios enfoques. Por último, el capítulo discute los aspectos especiales relacionados con la toma de decisiones, como los entornos de alta velocidad, los errores de decisiones y el aprendizaje y las formas de superar los prejuicios cognoscitivos que obstaculizan una toma de decisiones efectiva.

DEFINICIONES

La **toma de decisiones organizacional** se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas. El proceso tiene dos etapas principales. En la etapa de la **identificación del problema**, la información acerca de las condiciones organizacionales y del entorno se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las desventajas. La etapa de la **solución del problema** es cuando se consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa.

Las decisiones organizacionales varían en cuanto a su complejidad y se pueden categorizar como programadas o no programadas.[6] Las **decisiones programadas** son repetitivas, están bien definidas y existen procedimientos para resolver el problema. Están bien estructuradas debido a que los criterios del desempeño normalmente son claros, hay disponible una buena información acerca del desempeño actual, las alternativas se especifican fácilmente y hay una relativa certidumbre de que la alternativa elegida tendrá éxito. Algunos ejemplos de decisiones programadas incluyen reglas de decisiones, como cuándo se debe reemplazar una copiadora en la oficina, cuándo se deben rembolsar a los gerentes sus gastos de viaje o cuándo un solicitante tiene las calificaciones suficientes para desempeñar un trabajo en la línea de ensamble. Muchas empresas adoptan reglas basadas en la experiencia cuando toman decisiones programadas. Por ejemplo, una regla para los hoteles grandes donde se celebran banquetes es calcular un mesero por cada 30 huéspedes cuando están sentados y un mesero por cada 40 invitados en el caso de un buffet.[7]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Adaptar los procesos de decisiones para que se ajusten a la situación organizacional. Comprender la forma en la cual los procesos difieren para las decisiones programadas y las no programadas.

Las **decisiones no programadas** son nuevas, están mal definidas y no existe ningún procedimiento para resolver el problema. Se utilizan cuando una organización no ha tenido un problema antes y tal vez no sabe cómo responder. No existen criterios de decisión bien delineados. Las alternativas son confusas. Existe incertidumbre acerca de si una solución propuesta resolverá el problema. Por lo general, se pueden desarrollar pocas alternativas para una decisión no programada, de manera que una solución se ajusta al problema.

Numerosas decisiones no programadas implican planeación estratégica, debido a que la incertidumbre es grande y las decisiones son complejas. Un ejemplo es el de Dell

Inc., donde Michael Dell, su fundador, ha vuelto a ocupar el puesto de CEO con el fin de revivir a la debilitada empresa. El modelo de negocio de costo bajo de Dell de vender computadoras personales directamente a los consumidores ya no tiene éxito, pero los gerentes tenían problemas para encontrar la estrategia apropiada para ayudar a la empresa a avanzar hacia una nueva era. Las decisiones recientes de Dell implican medidas de reducción de costos, como despidos y venta de plantas; la inversión en nuevos productos como reproductores portátiles de música y un teléfono celular; y la adición de servicios como establecer redes corporativas internas. Sin embargo, estos tipos de decisiones son muy complejos y no hay ninguna garantía de que una elección particular tendrá éxito. Por ejemplo, la decisión de ingresar al mercado de teléfonos se ha detenido debido al alto costo de desarrollo y a un mercado incierto.[8]

Se ha hecho referencia a las decisiones no programadas particularmente complejas como decisiones "perversas", debido a que la definición del problema se puede convertir en una tarea de gran magnitud. Los problemas perversos están asociados con los conflictos de los gerentes acerca de los objetivos y las alternativas, las circunstancias rápidamente cambiantes y los vínculos no definidos entre los elementos de la decisión. Los gerentes que enfrentan una decisión perversa pueden encontrar una solución que simplemente demuestra que, para empezar, fallaron en la definición correcta del problema.[9] En condiciones tales de extrema incertidumbre, una buena elección puede producir incluso un mal resultado.[10] La toma de decisiones acerca de cómo transformar una empresa como Dell se podría considerar una decisión perversa, lo mismo que las decisiones acerca de cómo revivir a los fabricantes automotrices estadounidenses.

Los gerentes y las organizaciones enfrentan un porcentaje más alto de decisiones no programadas, debido al entorno de negocios rápidamente cambiante. Como se muestra en

FIGURA 12.1
La toma de decisiones en el entorno actual

Entorno de negocios actual

- *Requiere un cambio en mayor escala por medio de nuevas estrategias, reingeniería, reestructuración, fusiones, adquisiciones,* downsizing, *desarrollo de nuevos productos o mercados, etcétera.*



Decisiones que se toman dentro de la organización

- *Se basan en problemas más grandes y, más complejos y con una mayor carga emocional.*
- *Se toman con mayor rapidez.*
- *Se toman en un entorno menos seguro, con menos claridad acerca de los medios y los resultados.*
- *Requieren más cooperación de un mayor número de personas involucradas en la toma de decisiones y su implementación.*



Un nuevo proceso de toma de decisiones

- *Se requiere debido a que ningún individuo tiene la información necesaria para tomar todas las decisiones importantes.*
- *Se requiere debido a que ningún individuo dispone del tiempo ni tiene la credibilidad necesarios para convencer a un gran número de personas de que se debe implementar la decisión.*
- *Depende de datos sólidos como una base para las buenas decisiones.*
- *Está guiado por una poderosa coalición que puede actuar como un equipo.*
- *Permite que las decisiones evolucionen por medio de pruebas basadas en la eliminación de errores y de pasos incrementales, según sea necesario.*

Fuente: Reimpresa con autorización de Harvard Business School Press. De *Leading Change*, de John P. Kotter, Boston, MA, 1996, p. 56.

la figura 12.1, el entorno actual ha incrementado tanto el número como la complejidad de las decisiones que se deben tomar y ha creado una necesidad de nuevos procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, los gerentes de departamentos de negocios electrónicos, a menudo deben tomar decisiones rápidas basadas en una información muy limitada. Otro ejemplo es la globalización. La tendencia a cambiar la producción a países donde el nivel de los sueldos es bajo, hace que los gerentes en todo el entorno corporativo estadounidense se enfrenten a decisiones éticas concernientes a las condiciones de trabajo en los países en vías de desarrollo y a la pérdida de trabajos en las pequeñas comunidades estadounidenses, donde hay menos oportunidades de empleo.[11]

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

La toma de decisiones individuales de los gerentes se puede describir en dos formas. En primer lugar está el **enfoque racional**, que sugiere un método ideal para la forma en que los gerentes deben tratar de tomar las decisiones. En segundo está la **perspectiva de la racionalidad limitada**, que describe la forma en que se deben tomar realmente las decisiones con severas restricciones de tiempo y de recursos. El enfoque racional es un ideal hacia el que pueden trabajar los gerentes, pero que nunca logran alcanzar.

Enfoque racional

El enfoque racional de la toma de decisiones individual hace hincapié en la necesidad de un análisis sistemático de un problema, seguido de la elección y la implementación en una secuencia lógica paso a paso. El enfoque racional se desarrolló para guiar la toma de decisiones individual, debido a que se observó que muchos gerentes no eran sistemáticos y eran arbitrarios en su enfoque de las decisiones organizacionales.

Aun cuando el modelo racional es un ideal que no se puede lograr totalmente en el mundo real de incertidumbre, complejidad y cambio rápido que se muestra en la figura 12.1, el modelo sí ayuda a los gerentes a pensar en las decisiones de forma más clara y racional. Siempre que sea posible, los gerentes deben utilizar procedimientos sistemáticos para tomar decisiones. Cuando los gerentes tienen una profunda comprensión del proceso racional, eso los puede ayudar a tomar mejores decisiones, aun cuando no exista información clara. Los autores de un conocido libro sobre toma de decisiones utilizan el ejemplo de los U. S. Marines, que tiene la reputación de manejar los problemas complejos de forma rápida y decisiva. Los marines están capacitados para proceder con rapidez a lo largo de una serie de rutinas mentales que los ayudan a analizar la situación y a emprender una acción.[12]

Según el enfoque racional, la toma de decisiones se puede desglosar en ocho pasos, como se muestra en la figura 12.2 y como lo demuestran los grandes almacenes Marshall Field's en la siguiente discusión.[13]

1. *Monitorear el entorno de la decisión.* En el primer paso, un gerente monitorea la información interna y externa que indicará las desviaciones del comportamiento planeado o aceptable. Habla con sus colegas y revisa los estados financieros, las evaluaciones del desempeño, los índices de la industria, las actividades de los competidores, etc. Por ejemplo, durante la temporada navideña de cinco semanas que abunda en presiones, Linda Koslow, gerente general de Marshall Field's en Oakbrook, Illinois, verifica a los competidores en todo el centro comercial, para ver si están rebajando la mercancía. También escanea los registros de las ventas de su tienda el día anterior para enterarse de qué artículos se están moviendo y cuáles no.[14]
2. *Definir el problema de la decisión.* El gerente responde a las desviaciones identificando los detalles esenciales del problema: dónde, cuándo y quiénes estuvieron involucrados, quiénes resultaron afectados y en qué forma influye en las actividades actuales. Para Koslow, esto significa definir si las utilidades de la tienda son bajas debido a que las ventas son inferiores a lo esperado o debido a que ciertas líneas de mercancía no se están moviendo como se esperaba.



FIGURA 12.2
Los pasos en el enfoque racional de la toma de decisiones

3. *Especificar los objetivos de la decisión.* El gerente determina cuáles son los resultados del desempeño que se deben lograr cuando se toma una decisión.
4. *Diagnosticar el problema.* En este paso, el gerente ahonda bajo la superficie para analizar la causa del problema. Se podrían recabar datos adicionales para facilitar este diagnóstico. La comprensión de la causa permite encontrar el tratamiento apropiado. Para Koslow en Marshall Field's, la causa de las ventas lentas podría ser la rebaja del precio de la mercancía de los competidores, o bien la falla de Marhsall Field's en exhibir los artículos que se venden bien en una ubicación visible.
5. *Desarrollar soluciones alternas.* Antes de que un gerente pueda seguir adelante con un plan de acción decisivo, debe tener una clara comprensión de las varias opciones disponibles para lograr los objetivos deseados. El gerente puede buscar las ideas y sugerencias de otras personas. Para Koslow, las alternativas para incrementar las utilidades podrían incluir comprar mercancía nueva, programar una venta especial o reducir el número de empleados.
6. *Evaluar las alternativas.* Este paso puede involucrar la utilización de técnicas estadísticas o recurrir a la experiencia personal para medir las probabilidades de éxito. Se evalúan los méritos de cada alternativa, así como la probabilidad de que logrará los objetivos deseados.
7. *Elegir la mejor alternativa.* En este paso el gerente utiliza su análisis del problema, de los objetivos y de las alternativas para elegir una que tenga la mejor probabilidad de éxito. En Marshall Field's, Koslow puede elegir que reducirá el número de empleados como una forma de cumplir las metas de utilidades en vez de incrementar la publicidad o las rebajas.

8. *Implementar la alternativa elegida.* Por último, recurre a sus capacidades gerenciales, administrativas y persuasivas y da las instrucciones necesarias para asegurarse de que se lleve a cabo la decisión, una fase en ocasiones llamada ejecución de la decisión. Esto se podría considerar como la esencia del proceso de decisión, debido a que cualquier decisión que no se implementa con éxito fracasó, no importa lo buena que pudiera ser la alternativa elegida.[15] Los gerentes deben movilizar a las personas y los recursos para poner en práctica la decisión. La ejecución puede ser el paso más difícil de la toma de decisiones. La actividad de monitoreo (paso 1) se inicia de nuevo tan pronto como se implementa la solución. Para Linda Koslow, el ciclo de decisiones es un proceso continuo, debido a que las nuevas decisiones cotidianas se basan en que ella monitoree su entorno en busca de problemas y oportunidades.

Los primeros cuatro pasos en esta secuencia son la etapa de identificación del problema y los siguientes cuatro pasos son la etapa de toma de decisiones para la solución del problema, como se indica en la figura 12.2. Un gerente, por lo general, sigue los ocho pasos cuando toma una decisión, aun cuando cada paso tal vez no sea un elemento diferente. Los gerentes saben por experiencia qué deben hacer exactamente en una situación determinada, de manera que es posible minimizar uno o más pasos. La siguiente sección de "En la práctica" muestra la forma en que se utiliza el enfoque racional para tomar una decisión acerca de un problema del personal.

EN LA PRÁCTICA

Saskatchewan Consulting

1. *Monitorear el entorno de la decisión.* Es un lunes por la mañana y Joe DeFoe, el supervisor de cuentas por cobrar de Saskatchewan Consulting, está ausente de nuevo.
2. *Definir el problema de la decisión.* Es el cuarto lunes consecutivo que DeFoe se ausenta del trabajo. La política de la empresa prohíbe el absentismo no justificado y en las dos últimas ocasiones le han advertido a DeFoe acerca de su excesivo absentismo. Se impone una advertencia final, pero se puede demorar si eso está justificado.
3. *Especificar los objetivos de la decisión.* DeFoe debe asistir al trabajo con regularidad y establecer los niveles de cobranza de facturas, de lo que es capaz. El periodo para resolver el problema es de dos semanas.
4. *Diagnosticar el problema.* Las pláticas discretas con los compañeros de trabajo de DeFoe y la información que le han entresacado al mismo DeFoe indican que él tiene un problema de alcoholismo. Aparentemente utiliza los lunes para recuperarse de las borracheras durante el fin de semana. La discusión con otras fuentes de la empresa confirma que DeFoe es un bebedor problema.
5. *Desarrollar soluciones alternas.* 1) Despedir a DeFoe. 2) Hacerle una advertencia final sin ningún comentario. 3) Enviarle una advertencia y acusar a DeFoe de ser alcohólico, para hacerle saber que usted está enterado de su problema. 4) Hablar con DeFoe para ver si está dispuesto a hablar de su problema con la bebida. Si reconoce que tiene un problema de alcoholismo, demorar la advertencia final y sugerirle que se inscriba en el nuevo programa de apoyo a los empleados de la empresa con el fin de que lo ayuden con sus problemas personales, incluido el alcoholismo. 5) Hablar con DeFoe para ver si está dispuesto a hablar de su problema con la bebida. Si no quiere reconocer que tiene un problema de alcoholismo, hacerle saber que su siguiente ausencia le costará el empleo.
6. *Evaluar las alternativas.* El costo de capacitar a un reemplazo es el mismo para cada alternativa. La alternativa 1 ignora el costo y otros criterios. Las alternativas 2 y 3 no se apegan a la política de la empresa, que apoya la idea de recibir asesoría cuando es apropiado. La alternativa 4 está diseñada en beneficio tanto de DeFoe como de la empresa. Podría conservar a un buen empleado si él está dispuesto a buscar ayuda. La alternativa 5 es primordialmente en beneficio de la empresa. Una última advertencia podría proporcionar algún incentivo para que DeFoe reconozca que tiene un problema de alcoholismo. De ser así, sería posible evitar su despido, pero ya no se tolerará que continúe con su absentismo.
7. *Elegir la mejor alternativa.* DeFoe no reconoce que tiene un problema de alcoholismo. Elegir la alternativa 5.
8. *Implementar la alternativa elegida.* Cerrar el caso y enviar la advertencia final.[16] ■

En el ejemplo anterior, el envío de una última advertencia a DeFoe fue una decisión programada. El estándar del comportamiento esperado estaba bien definido, la información sobre la frecuencia y la causa de la ausencia de DeFoe estaba fácilmente disponible y se describieron las alternativas y los procedimientos aceptables. El procedimiento racional funciona mejor en esos casos, cuando la persona que toma la decisión dispone del tiempo suficiente para un proceso ordenado y bien pensado. Además, Saskatchewan Consulting tenía establecidos mecanismos para implementar con éxito la decisión una vez que se tomó.

Aun cuando las decisiones no sean programadas, estén mal definidas y se acumulen una encima de la otra, el gerente individual debe tratar de seguir los pasos del enfoque racional, pero a menudo deberá tomar atajos, confiando en la intuición y la experiencia. Las desviaciones del enfoque racional se explican por la perspectiva de la racionalidad limitada.

Perspectiva de la racionalidad limitada

Lo importante del enfoque racional es que los gerentes deben tratar de utilizar procedimientos sistemáticos para llegar a buenas decisiones. Cuando los gerentes abordan problemas bien comprendidos, por lo general utilizan los procedimientos racionales para tomar la decisión.[17] Sin embargo, la investigación de la toma de decisiones de la gerencia muestra que los gerentes a menudo no pueden seguir un procedimiento ideal. Muchas decisiones se deben tomar con gran rapidez. La presión del tiempo, de un gran número de factores internos y externos que afectan una decisión y la naturaleza mal definida de muchos problemas, hace que el análisis sistemático sea virtualmente imposible. Los gerentes sólo disponen de cierto tiempo y capacidad mental y, por consiguiente, no pueden evaluar cada meta, problema y alternativa. El intento de ser racional está restringido (limitado) por la enorme complejidad de muchos problemas. Hay un límite para qué tan racionales pueden ser los gerentes.

Para comprender el enfoque de la racionalidad limitada, debemos pensar en la forma en que muchos gerentes eligen un trabajo cuando se gradúan de la universidad. Incluso esta decisión aparentemente sencilla muy pronto se puede volver tan compleja, que entonces se utiliza un enfoque de racionalidad limitada. Los estudiantes que se gradúan buscan un trabajo hasta que tienen dos o tres ofertas aceptables y, en ese punto, su actividad de búsqueda disminuye con rapidez. Tal vez están disponibles cientos de empresas para hacer entrevistas y dos o tres ofertas de trabajo distan mucho de ser el número máximo que sería posible si los estudiantes tomaran la decisión basándose en una racionalidad perfecta.



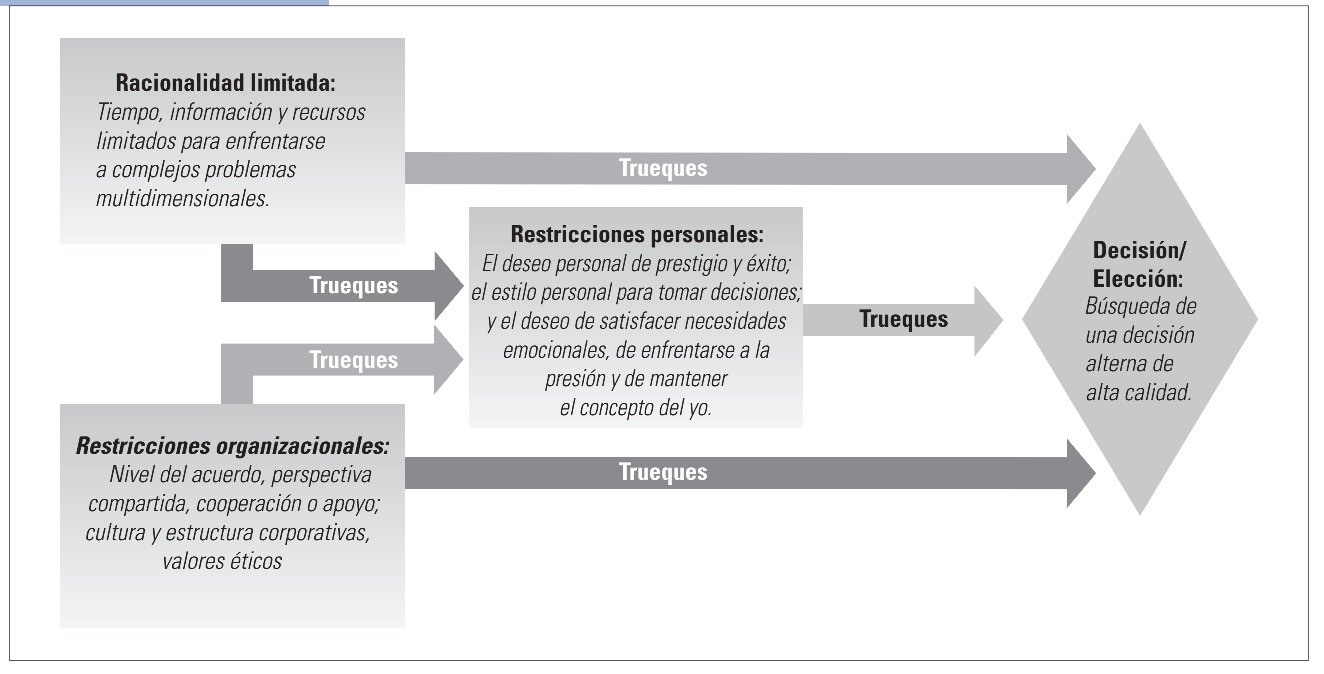
Portafolio

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar procesos de decisión racional siempre que sea posible, pero reconocer que hay muchas restricciones que pueden interferir con quienes toman las decisiones e impedir una decisión perfectamente racional. Aplicar la perspectiva de la racionalidad limitada utilizar la intuición y la experiencia cuando se enfrente a decisiones mal definidas y no programadas.

Restricciones e intercambios. Las decisiones organizacionales importantes no sólo son demasiado complejas para que se puedan comprender totalmente, sino que varias otras restricciones hacen efecto en la persona que toma las decisiones como se muestra en la figura 12.3. En el caso de muchas decisiones, las circunstancias organizacionales son ambiguas y requieren su aceptación y llegar a un acuerdo. Por ejemplo, considere la decisión inicial de Estados Unidos de desbandar al ejército iraquí y reconstruir las fuerzas de seguridad desde la base. Los críticos dicen que la decisión se impuso a través del funcionario civil senior en Iraq, sin consultar con los comandantes militares y otros oficiales estadounidenses, que tenían diferentes puntos de vista acerca de cómo crear la nueva milicia iraquí. Los desacuerdos sobre la trascendente decisión y las recriminaciones subsecuentes hicieron que a la milicia estadounidense le resultara más difícil enfrentarse a la gran variedad de problemas de seguridad que siguieron. Sin fuerzas iraquíes considerables para apaciguar la creciente violencia, las tropas estadounidenses se convirtieron en el blanco de ataques y críticas. Además, la falta de un acuerdo entre los líderes estadounidenses para recurrir a las fuerzas militares con el fin de acabar con

FIGURA 12.3
Restricciones y trueques durante la toma de decisiones no programada



Fuente: Adaptada de Irving L. Janis, *Crucial Decisions* (Nueva York: Free Press, 1989); y A. L. George, *Presidential Decision Making in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1980).

los saqueos que ocurrieron cuando las tropas ingresaron la primera vez a Iraq enemistó a muchos ciudadanos iraquíes, lo que permitió que los insurgentes cobraran más fuerza e hizo que resultara más difícil implementar después las decisiones de la policía y militares.[18] Otras restricciones organizacionales sobre la toma de decisiones, que se resumen en la figura 12.3, incluyen la cultura corporativa y los valores éticos, como se estudia en el capítulo 10 y la estructura y el diseño de la organización.

A nivel personal, los gerentes a menudo toman las decisiones en un contexto de tratar de complacer a los altos directivos, a las personas que se percibe que tienen el poder dentro de la organización o a otras personas a quienes respetan y quieren emular.[19] Las restricciones personales, como el estilo de la decisión, la presión del trabajo, el deseo de prestigio o los simples sentimientos de inseguridad, pueden limitar ya sea la búsqueda de alternativas o la aceptabilidad de una alternativa. Todos estos factores limitan un enfoque perfectamente racional que debería conducir a una elección obviamente ideal.[20]

El papel de la intuición. La perspectiva de la racionalidad limitada a menudo se asocia con los procesos de decisión intuitivos. En la **toma de decisiones intuitivas** se utilizan la experiencia y el criterio, más que la lógica secuencial o el razonamiento explícito, para tomar decisiones.[21] Vea la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para obtener algún conocimiento del uso de la racionalidad frente a la intuición en la toma de decisiones. La intuición no es arbitraria ni irracional, ya que se basa en años de práctica y experiencia directa, almacenados en el subconsciente. Cuando los gerentes utilizan su intuición con fundamento en una larga experiencia con los problemas organizacionales, perciben y comprenden los problemas con mayor rapidez y desarrollan un sentimiento básico, o corazonada, acerca de cuál alternativa lo resolverá, apresurando así el proceso

¿Cómo adapta usted el diseño?

Toma de decisiones importantes

¿Cómo toma usted las decisiones importantes? Para averiguarlo, piense en alguna vez que tomó una decisión importante acerca de su carrera o hizo una compra o inversión importantes. ¿Hasta qué grado cada una de las siguientes palabras describe cómo llegó a la decisión final? Marque las cinco palabras que describen mejor cómo tomó la decisión final.

1. Lógica_____
2. Conocimiento interno_____
3. Datos_____
4. Sensación experimentada_____
5. Hechos_____
6. Instinto_____
7. Conceptos_____
8. Corazonada_____
9. Razón_____
10. Sentimientos_____

Calificación: Registre un punto por cada aspecto non que haya marcado y reste un punto por cada aspecto par que haya marcado. La calificación más alta posible es +5 y la calificación más baja posible es –5.

Interpretación: Los aspectos con números nones corresponden a un estilo de decisión lineal y los de número par a un enfoque no lineal a la decisión. Lineal significa utilizar la *racionalidad* lógica para tomar decisiones, que debe ser similar al proceso de decisión en la figura 12.2. No lineal significa utilizar primordialmente la intuición para tomar decisiones, como se describe en el texto. Si usted obtuvo una calificación de –3 a –5, entonces la intuición y un modelo satisfactorio de la toma de decisiones son el enfoque dominante de la toma de decisiones importantes. Si obtuvo una calificación de +3 a +5, entonces el modelo racional de la toma de decisiones, como se describe en el texto, es su enfoque dominante. El enfoque racional se enseña en las escuelas de negocios, pero muchos gerentes utilizan la intuición basada en la experiencia, en especial en los niveles de la alta gerencia, cuando hay pocos datos tangibles que se puedan evaluar.

Fuente: Adaptado de Charles M. Vance, Kevin S. Groves, Yongsun Paik y Herb Kindler, "Understanding and Measuring Linear-Nonlinear Thinking Style for Enhanced Management Education and Professional Practice", *Academy of Management Learning & Education*, 6, núm. 2 (2007), 167-185.

de toma de decisiones.[22] El valor de la intuición para una toma de decisiones efectiva está respaldado por un creciente conjunto de investigaciones de la psicología, la ciencia organizacional y de otras disciplinas.[23] De hecho, muchas universidades ofrecen cursos de creatividad y de intuición, con el fin de que los estudiantes de negocios puedan aprender a utilizar estos procesos de forma efectiva.

En una situación de gran complejidad o ambigüedad, se requiere la experiencia previa y el criterio para incluir los elementos intangibles en las etapas tanto de identificación como de solución del problema.[24] Un estudio de los descubrimientos del problema del gerente mostró que 30 de 33 problemas eran ambiguos y estaban mal definidos.[25] Los fragmentos de información no relacionada de fuentes informales resultaron en un patrón de la mente del gerente, quien no pudo demostrar que existía un problema, pero sabía, intuitivamente, que había cierta área que requería atención. Un punto de vista demasiado simple de un problema complejo a menudo está asociado con el fracaso de la decisión,[26] de manera que los gerentes aprenden a prestarle atención a su intuición, en vez de aceptar que los cosas funcionan bien.

Los procesos intuitivos también se utilizan en la etapa de solución del problema. Los directivos, con frecuencia, toman decisiones sin una referencia explícita al impacto sobre las utilidades o a otros resultados mensurables.[27] Como se mostró en la figura 12.3, muchos factores intangibles, como la preocupación de una persona acerca del apoyo de otros ejecutivos, el temor al fracaso y las actitudes sociales, influyen en la selección de la mejor alternativa. Estos factores no se pueden cuantificar de forma sistemática, de

manera que la intuición guía la elección de una solución. Los gerentes pueden tomar una decisión basada en lo que consideran correcto, no en lo que pueden documentar basándose en datos sólidos. Una encuesta de gerentes realizada por Christian & Timbers, firma de investigación de ejecutivos, encontró que 45% de los ejecutivos corporativos dicen que se basan más en su instinto que en hechos y cifras para tomar decisiones de negocios.[28]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **Los gerentes deben utilizar el proceso más objetivo y racional posible cuando toman una decisión.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La lucha por una perfecta racionalidad en las decisiones es ideal, pero no realista. Numerosas decisiones complejas no se prestan a un proceso analítico paso a paso. También hay muchas restricciones para quienes las determinen. Cuando toman decisiones no programadas, los gerentes pueden tratar de seguir los pasos del proceso racional de toma de decisiones, pero también deben confiar en la experiencia y la intuición.

Stefan Pierer, CEO de KTM Fahrrad GmbH, un importante fabricante de motocicletas ubicado en Austria, considera que la intuición es crucial para una buena toma de decisiones. Dos años después de que Pierer se convirtió en CEO, tomó una decisión que muchos consideraron absurda: cambió a KTM, líder en la manufactura de motocicletas para carretera, al mercado de bicicletas para la calle. Aun cuando la empresa carecía de los conocimientos técnicos necesarios para fabricar bicicletas para la calle y tenía muy poco acceso a ese nuevo mercado, la intuición de Pierer le dijo que era la medida apropiada. Y dio resultado. KTM se convirtió rápidamente en el segundo fabricante más grande de motocicletas deportivas y, para 2006, casi 30% de los ingresos provenía del segmento de bicicletas para calle.[29] Sin embargo, también hay muchos ejemplos de decisiones intuitivas que resultaron fracasos totales.[30] La sección BookMark de este capítulo habla de la forma en que los gerentes le pueden dar a su intuición una mejor oportunidad para que los guíe hacia decisiones exitosas.

Los gerentes pueden recorrer una delgada línea entre dos extremos: por una parte, tomar decisiones arbitrarias sin un estudio cuidadoso y, por otra, confiar obsesivamente en las cifras y el análisis racional.[31] Debemos recordar que la perspectiva de la racionalidad limitada y el uso de la intuición aplican en su mayor parte a las decisiones no programadas. Los aspectos nuevos, ambiguos y complejos de las decisiones no programadas significan que no hay disponibles datos sólidos y procedimientos lógicos. Los estudios de la toma de decisiones estratégica a nivel directivo han encontrado que los gerentes simplemente no pueden utilizar el enfoque racional para las decisiones estratégicas no programadas, por ejemplo, si se debe colocar a la venta un nuevo medicamento que es objeto de controversias, si se debe invertir en un nuevo proyecto complejo o si una ciudad tiene necesidad de un sistema de planeación de los recursos empresariales y si lo puede adoptar de manera razonable.[32] En el caso de decisiones como esas, los gerentes disponen de tiempo y recursos limitados y algunos factores simplemente no se pueden medir y analizar. Si se trata de cuantificar esa información, eso podría causar errores, debido a que es posible simplificar en exceso los criterios de decisión. La intuición puede equilibrar y complementar el análisis racional para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones.



BookMark 12.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Blink: The Power of Thinking without Thinking
Por Malcolm Gladwell



Las decisiones instantáneas pueden ser tan buenas como las que se tomaron con cautela y de forma deliberada y, en ocasiones, todavía mejores. Sin embargo, también pueden tener serias fallas o incluso ser peligrosamente erróneas. Ésa es la premisa del libro de Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking without Thinking*. Gladwell explora la forma en que nuestro subconsciente de adaptación llega a decisiones complejas e importantes en un instante y la forma en que podemos disciplinarlo para hacer que esas decisiones sean buenas.

CÓMO AGUDIZAR SU INTUICIÓN

Incluso cuando pensamos que nuestra toma de decisiones es resultado de un cuidadoso análisis y de una consideración racional, dice Gladwell, la mayor parte ocurre subconscientemente en una fracción de segundo. Este proceso, al que se refiere como "cognición rápida", deja cabida tanto para un sorprendente discernimiento como para un grave error. Las siguientes son algunas sugerencias para mejorar la cognición rápida:

- *Recuerde que más no es mejor*. Gladwell argumenta que el hecho de proporcionar a las personas demasiados datos e información obstaculiza su capacidad para tomar buenas decisiones. Cita un estudio que muestra que los médicos de las salas de urgencias que son mejores en el diagnóstico de ataques cardiacos recaban menos información de sus pacientes de la que recopilan otros médicos. En vez de una sobrecarga de información, indague cuáles son las partes significativas.
- *Practique la división en pequeñas partes*. El proceso al que Gladwell se refiere como dividir en pequeñas partes es lo que aprovecha el poder de adaptación de la mente inconsciente y nos permite tomar decisiones inteligentes en un tiempo y con información mínimos. Dividir en pequeñas partes significa que usted se enfoque en una pequeña parte de los datos o la información pertinentes y permita que su intuición haga el trabajo por usted. Galdwell cita el ejemplo de un juego de guerra del Pentágono, en el que un equipo enemigo de traficantes de bienes derrotó a un ejército estadounidense que tenía una "cantidad sin precedente de información secreta" e "hizo un riguroso análisis racional muy completo que cubría cualquier contingencia que se pudiera cubrir". Los bienes traficados se utilizaban para tomar miles de decisiones instantáneas en el transcurso de una hora, basándose en información limitada. Los gerentes pueden practicar la toma de decisiones instantánea hasta que eso se convierta en una segunda naturaleza.
- *Conozca sus límites*. No todas las decisiones se deben basar en la intuición. Cuando usted posee un profundo conocimiento en un área y tiene experiencia en ella, puede tener más confianza en sus sentimientos internos. Gladwell también advierte que es necesario desconfiar de los prejuicios que interfieren con una buena toma de decisiones. La obra sugiere que nos podemos enseñar a seleccionar entre las primeras impresiones y saber cuáles son importantes y cuáles se basan en prejuicios subconscientes como los estereotipos o el bagaje emocional.

CÓMO PONERLA EN PRÁCTICA

Blink abunda en anécdotas vívidas e interesantes, como la forma en que los bomberos pueden "tomar las cosas con calma un momento" y crear un entorno donde pueda tener lugar la toma de decisiones espontánea. Gladwell asevera que una mejor comprensión del proceso de la toma de decisiones en una fracción de segundo puede ayudar a las personas a tomar mejores decisiones en todas las áreas de sus vidas, así como ayudarlas a anticipar y evitar los malos cálculos.

Blink: The Power of Thinking without Thinking, de Malcolm Gladwell, publicado por Little Brown.

TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se componen de gerentes que toman decisiones utilizando procesos tanto racionales como intuitivos; pero las decisiones a nivel de la organización no las toma sólo un gerente. Muchas decisiones organizacionales involucran a varios de ellos. La identificación y la solución de problemas involucran a muchos departamentos, múltiples puntos de vista e incluso a otras organizaciones y están fuera del alcance de un gerente individual.

Los procesos mediante los cuales se toman las decisiones en las organizaciones están bajo la influencia de varios factores, en particular de las propias estructuras internas de la organización y del grado de estabilidad o de inestabilidad del entorno externo.[33] La investigación de la toma de decisiones a nivel organizacional identifica cuatro tipos principales de procesos: el enfoque de la ciencia de la administración, el modelo Carnegie, el modelo de la decisión incremental y el modelo del cesto de basura.

Enfoque de la ciencia de la administración

El **enfoque de la ciencia de la administración** de la toma de decisiones organizacionales es el análogo del enfoque racional de los gerentes en lo individual. La ciencia de la administración cobró vida durante la Segunda Guerra Mundial.[34] En esa época, se aplicaban técnicas matemáticas y estadísticas a los problemas militares urgentes a gran escala, que estaban más allá de la capacidad de quienes tomaban decisiones individuales.

Los matemáticos, físicos e investigadores de operaciones utilizaban análisis de sistemas para desarrollar trayectorias de artillería, estrategias antisubmarinos y de bombardeo, como salvas (descarga de múltiples proyectiles simultáneamente). Considere el problema de un buque de guerra que trata de hundir a un barco enemigo a varias millas de distancia. El cálculo para apuntar los cañones del buque debe considerar la distancia, la velocidad del viento y la curvatura de la tierra. Los métodos para hacer esos cálculos utilizando la opción de tanteo con base en la eliminación de errores y la intuición no son exactos, requieren demasiado tiempo y tal vez nunca logren tener éxito.

Allí es donde entró la ciencia de la administración. Los analistas podían identificar las variables pertinentes involucradas para apuntar los cañones de un barco así como modelarlas mediante el uso de ecuaciones matemáticas. La distancia, la velocidad, el lanzamiento, el giro, el tamaño del proyectil, etcétera, se podían calcular e incluirse en las ecuaciones. La respuesta era inmediata y los cañones podían empezar a disparar. Los factores como el lanzamiento y el giro muy pronto se empezaron a medir en forma mecánica y se alimentaban directamente al mecanismo de apuntar hacia el objetivo. En la actualidad, el elemento humano se ha eliminado por completo del proceso de dar en el blanco. El radar capta el blanco y toda la secuencia se calcula automáticamente.

La ciencia de la administración tuvo un sorprendente éxito para muchos problemas militares. Este enfoque de la toma de decisiones se difundió hacia las corporaciones y las escuelas de negocios, donde se estudiaron y elaboraron las técnicas. Los departamentos de investigación de operaciones utilizan modelos matemáticos para cuantificar las variables pertinentes y desarrollar una representación cuantitativa de las soluciones alternas y de la probabilidad de que cada una de ellas resuelva el problema. Estos departamentos también utilizan modelos como la programación lineal, las estadísticas bayesianas, las gráficas PERT y las simulaciones en computadora.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Utilizar un enfoque racional para las decisiones, es decir, cálculos, la ciencia de la administración, cuando una situación de un problema se comprende bien y se puede desglosar en variables que se pueden medir y analizar.

La ciencia de la administración es un excelente modelo para la toma de decisiones organizacionales cuando los problemas se pueden analizar y las variables identificar y medir. Los modelos matemáticos pueden contener mil o más variables, cada una pertinente de alguna manera para el resultado final. Las técnicas de la ciencia de la administración se han utilizado a fin de resolver correctamente problemas tan diversos como encontrar el lugar apropiado para un campamento organizado por la iglesia, probar en el mercado el primero de una nueva familia de productos, hacer una perforación para extraer petróleo y alterar de manera radical los servicios de telecomunicaciones.[35] Otros problemas que se prestan a las técnicas de la ciencia de la administración son la programación de técnicos de ambulancias, de los cobradores de cuotas en carreteras de peaje y de los miembros de la tripulación de las aerolíneas.[36] United Airlines también está aplicando las técnicas de la ciencia de la administración para decidir cómo trazar las rutas de los aviones de forma más eficiente.

EN LA PRÁCTICA

United Airlines

En el pasado, un avión de United Airlines que salía de San Francisco con destino a Frankfort seguía una ruta estándar, volando sobre Montana y después hacia el noreste, sobre Canadá e Islandia. Pero gracias al nuevo software de trazado de rutas, el avión ahora se puede mantener en el espacio aéreo de Estados Unidos hasta cerca de Cleveland o Detroit. Eso reduce tanto el consumo de combustible de United como su tarifa por el "sobrevuelo canadiense" (la mayoría de los países cobra una cuota por usar su espacio aéreo). Ahorros totales: alrededor de 1 400 dólares por avión en un viaje sólo de ida.

Las aerolíneas tratan desesperadamente de reducir sus gastos de cualquier forma posible y el software de trazado de rutas, que ayuda a pilotos y despachadores a encontrar el mejor equilibro de consumo de combustible, velocidad y trayectoria del vuelo, es uno de los enfoques más novedosos. Las computadoras de United hacen seguimiento de una masiva cantidad de datos, como las tarifas por sobrevuelo que cobran varios países, las condiciones del viento y del clima actualizadas al minuto, los costos del combustible, las ubicaciones de los aeropuertos y las pistas disponibles, el peso y el desempeño de cada avión, el espacio aéreo temporalmente bloqueado y la ubicación de rutas aéreas fijas. El sistema evalúa múltiples escenarios para determinar la mejor solución a fin de llevar la máxima carga útil.

Antes de estos complejos sistemas de computadora, los despachadores trazaban manualmente las rutas de vuelo, repasando los manuales del fabricante del avión, analizando los patrones del clima y los datos del viento, etcétera, para calcular las necesidades de combustible y las rutas. United estima que el nuevo sistema computarizado le ahorrará más de 20 millones de dólares al año. La mayoría de las principales aerolíneas, como Southwest, Lufthansa AG, Delta, Continental Air Canada, American Airlines, British Airways, Singapore Airlines y Northwestern Airlines, utiliza tipos similares de software de rutas. "En el mundo de las operaciones de una aerolínea", comentó el Capitán Richard Snowden de Air Canada, "el sistema de planeación del vuelo es absolutamente clave para el control de costos".[37] ■

Desde hace largo tiempo, las aerolíneas han sido importantes usuarias de las técnicas de la ciencia de la administración, debido a que muchos problemas con los que tropiezan se pueden analizar, medir y estructurar de forma lógica. La ciencia de la administración, en especial con la tecnología y el software cada vez más complejos, puede resolver de forma exacta y rápida los problemas que tienen demasiadas variables explícitas para un procesamiento humano adecuado. La ciencia de la administración está cubriendo, más que nunca antes, una gama más amplia de problemas. Por ejemplo, en vez de confiar en corazonadas, las firmas de publicidad como Efficient Frontier, una empresa recién constituida en Silicon Valley, utiliza el software para optimizar las campañas publicitarias en línea. El software puede calcular las tasas de respuesta y de rendimiento sobre la inversión para cada anuncio. Numerosos minoristas, como Home Depot, Bloomingdale's y Gap, utilizan el software para analizar los datos de ventas actuales e históricos y determinar cuándo, dónde y cuánto deben reducir los precios. Las compañías de alimentos y bebidas utilizan fórmulas matemáticas para estudiar con precisión los datos del consumidor y tomar decisiones acerca de los nuevos productos a desarrollar y cómo venderlos. Incluso los médicos recurren a la ciencia de la administración para manejar sus prácticas de forma más eficiente, por ejemplo, prediciendo la demanda de citas al basarse en el número de pacientes en su práctica, el promedio de los que no se presentan a su cita y otros factores.[38]

Un problema con el enfoque de la ciencia de la administración es que los datos cuantitativos no son abundantes y no transmiten un conocimiento tácito, como se describe en el capítulo 8. Los gerentes deben percibir sobre una base más personal los indicios informales que indican la existencia de problemas.[39] Los análisis matemáticos más complejos no tienen valor si no es posible cuantificar los factores importantes e incluirlos en el modelo. Los aspectos como las reacciones del competidor, los gustos del consumidor

y la buena acogida del producto son dimensiones cualitativas. En estas situaciones, el papel de la ciencia administrativa es el de complementar la toma de decisiones del gerente. Los resultados cuantitativos se pueden proporcionar a los gerentes para su discusión e interpretación, junto con sus opiniones, criterio e intuición informales. La decisión final puede incluir tanto factores cualitativos como cálculos cuantitativos.

Modelo Carnegie

El **modelo Carnegie** de la toma de decisiones organizacional se basa en el trabajo de Richard Cyert, James March y Herbert Simon, todos ellos asociados con la Carnegie-Mellon University.[40] Su investigación ayudó a formular el enfoque de racionalidad limitada de la toma de decisiones individual, así como a proporcionar nuevos conocimientos acerca de las decisiones organizacionales.

Hasta su trabajo, la investigación en economía suponía que las empresas tomaban decisiones como una sola entidad, como si toda la información pertinente se canalizara hacia la persona encargada de la toma de decisiones en el nivel directivo para que hiciera una elección. La investigación del grupo Carnegie indicó que las decisiones organizacionales involucraban a muchos gerentes y que una decisión final se basaba en una coalición entre ellos. Una **coalición** es una alianza entre varios gerentes que convienen en las metas organizacionales y las prioridades del problema.[41] Podría incluir a gerentes de los departamentos de línea, a especialistas en personal e incluso a grupos externos, como clientes, banqueros o representantes sindicales poderosos.

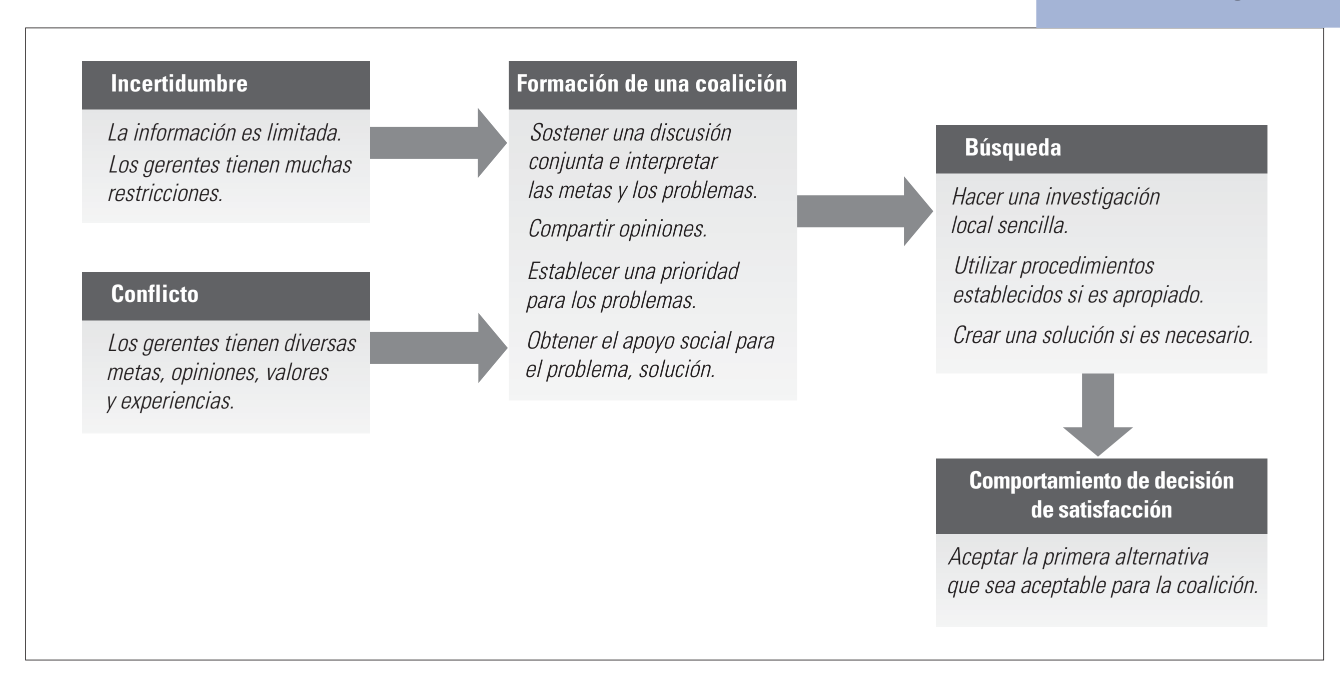
Las coaliciones de la gerencia son necesarias durante la toma de decisiones por dos razones. En primer lugar, las metas organizacionales a menudo son ambiguas y las metas operativas de los departamentos con frecuencia son incongruentes. Cuando las metas son ambiguas e incongruentes, los gerentes están en desacuerdo acerca de las prioridades del problema. Deben negociar acerca de los problemas y formar una coalición en torno al aspecto de qué cuestiones se deben abordar.

La segunda razón para formar una coalición es que los gerentes individuales pretenden ser racionales, pero funcionan con limitaciones cognoscitivas humanas y con otras restricciones, como antes se describió. Los gerentes no disponen del tiempo o los recursos ni tienen la capacidad mental para identificar todas las dimensiones y procesar toda la información pertinente para una decisión. Estas limitaciones llevan al comportamiento de formar una coalición. Los gerentes hablan unos con otros e intercambian sus puntos de vista con el fin de recabar información y reducir la ambigüedad. Se consulta a las personas que tienen una información pertinente o un interés en el resultado de la organización. La formación de una coalición conducirá a una decisión respaldada por las partes interesadas.

El proceso de formación de una coalición tiene varias implicaciones para el comportamiento de decisión organizacional. En primer lugar, las decisiones se toman para *satisfacer* las soluciones del problema, más que para optimizarlas. **Satisfactorio** significa que las organizaciones aceptan un nivel de desempeño satisfactorio, en vez del máximo, lo que les permite alcanzar varias metas de forma simultánea. En la toma de decisiones, la coalición aceptará una solución que se percibe satisfactoria para todos los miembros de la coalición. En segundo, a los gerentes les interesan los problemas inmediatos y las soluciones a corto plazo. Participan en lo que Cyert y March llamaron la *investigación problemística*.[42]

La **investigación problemística** significa que los gerentes buscan en el entorno inmediato una solución para resolver con rapidez un problema. Ellos no esperan una solución perfecta cuando la situación está mal definida y hay un exceso de conflictos. Esto contrasta con el enfoque de la ciencia de la administración, que supone que el análisis puede descubrir todas y cada una de las alternativas razonables. El modelo Carnegie dice que el comportamiento de investigación es apenas suficiente para producir una solución satisfactoria y que los gerentes, por lo general, adoptan la primera solución satisfactoria que surge. En tercero, la discusión y la negociación son especialmente importantes en la etapa de identificación del problema de la toma de decisiones. A menos que los miembros de la coalición perciban un problema, no se emprenderá acción alguna.

FIGURA 12.4
Procesos de elección en el modelo Carnegie



En la figura 12.4 se resume el proceso de decisión descrito en el modelo Carnegie, el cual señala que el establecimiento de un convenio a través de una coalición administrativa es una parte importante de la toma de decisiones organizacional. Esto es especialmente cierto en los niveles administrativos superiores. La discusión y la negociación requieren tiempo, pero los procedimientos de investigación son sencillos y las alternativas seleccionadas satisfacen, en vez de optimizar, la solución del problema. Cuando los problemas están programados, son claros y se han visto antes, la organización se basará en los procedimientos y las rutinas previos. Las reglas y los procedimientos evitan la necesidad de una formación renovada de una coalición y las negociaciones políticas. Sin embargo, las decisiones no programadas requieren negociación y solución del conflicto.

Las organizaciones resultan afectadas cuando los gerentes no son capaces de formar una coalición alrededor de las metas y las prioridades de los problemas. La guerra y la reconstrucción en Iraq, guiadas por Estados Unidos, desde el principio han abundado en desacuerdos y metas en conflicto, perjudicando tanto la seguridad como los esfuerzos de reconstrucción así como a la administración de Bush. Por ejemplo, la decisión tomada en 2007 de enviar a 20 000 soldados adicionales para llevar a cabo una nueva estrategia en contra de los insurgentes tuvo éxito para invertir la espiral de asesinatos sectarios en Iraq. Sin embargo, los críticos argumentan que la decisión se llevó demasiado tiempo debido a los desacuerdos entre los líderes y a la dificultad de Bush para formar una coalición que apoyara su decisión. Un análisis indicó que los conflictos y desacuerdos demoraron la decisión hasta que las condiciones en Iraq se asemejaban a una anarquía y una guerra civil.[43]

El modelo Carnegie es particularmente útil en la etapa de identificación del problema. Sin embargo, una coalición de los gerentes clave de un departamento también es importante para allanar la implementación de una decisión. Cuando los altos directivos perciben un problema o quieren tomar una decisión importante, deben llegar a un acuerdo con otros gerentes para que respalden la decisión.[44]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar un enfoque de formación de una coalición cuando las metas organizacionales y las prioridades del problema están en conflicto. Cuando los gerentes están en desacuerdo acerca de las prioridades o de la verdadera naturaleza del problema deben discutirlas y buscar un acuerdo acerca de las prioridades.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Cuando un gerente conoce la mejor solución a un problema organizacional serio y tiene la autoridad necesaria, es mejor simplemente tomar la decisión e implementarla, en vez de involucrar a otros gerentes en el proceso de decisión.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Son pocas las decisiones organizacionales que toma un gerente. La toma de decisiones organizacional es un proceso social que combina múltiples perspectivas. Los gerentes deben hablar unos con otros acerca de las prioridades del problema e intercambiar opiniones y puntos de vista para llegar a un acuerdo. Cuando los gerentes no forman coaliciones, los problemas importantes se pueden quedar sin resolver y las buenas decisiones fracasar debido a que otros gerentes no las aceptan ni su implementación eficaz.

Modelo de decisión incremental

Henry Mintzberg y sus asociados en McGill University en Montreal abordaron la toma de decisiones organizacional desde una perspectiva diferente. Identificaron 25 decisiones tomadas en organizaciones e hicieron seguimiento, de principio a fin, de los acontecimientos asociados con dichas decisiones.[45] Su investigación identificó cada paso en la secuencia de la decisión. Este enfoque de la toma de decisiones, llamado **modelo de decisión incremental**, hace menos hincapié en los factores políticos y sociales descritos en el modelo Carnegie pero nos dice más acerca de la secuencia estructurada de las actividades emprendidas desde el descubrimiento de un problema hasta su solución.[46]

Las decisiones que sirven de muestra en el modelo de Mintzberg incluían la elección de los aviones que se deberían adquirir para una aerolínea regional, el desarrollo de un nuevo club para cenar, el diseño de una nueva terminal contenedora en un puerto, la identificación de un nuevo mercado para un desodorante, la adopción de un nuevo tratamiento médico controversial en un hospital y el despido de un anunciador estrella de la radio.[47] El alcance y la importancia de esas decisiones se revelan en el lapso que se lleva su terminación. La mayoría de esas decisiones tuvo lugar hace más de un año y la tercera parte de ellas requirió más de dos años. La mayoría de esas decisiones no eran programadas y requerían soluciones diseñadas según las necesidades.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

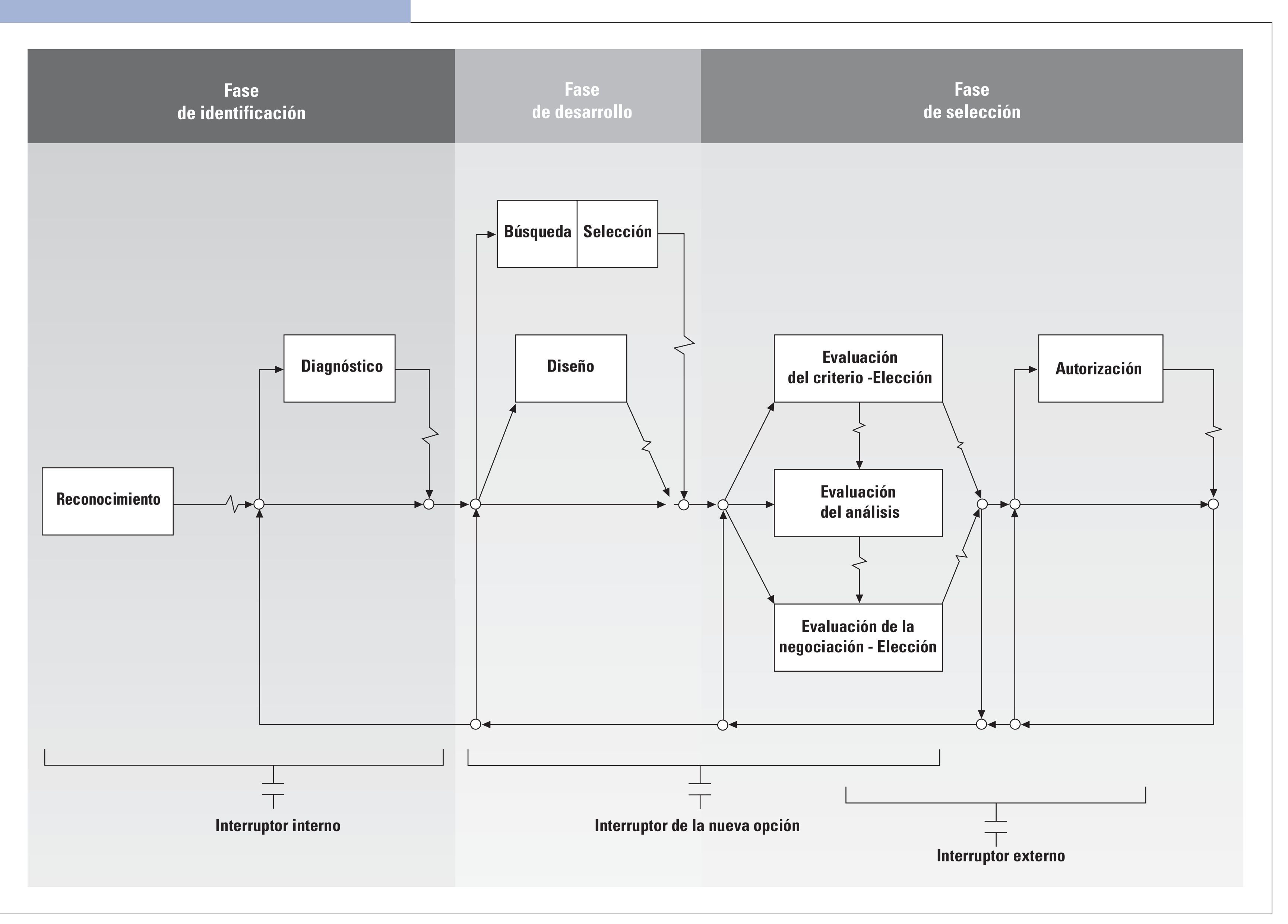
Asumir riesgos y hacer que la empresa avance por incrementos cuando se define un problema pero las soluciones son inciertas. Intentar soluciones paso a paso para enterarse de si funcionan o no.

Uno de los descubrimientos de esta investigación es que la mayoría de las elecciones organizacionales consiste en una serie de pequeñas elecciones que se combinan para producir la decisión principal. Por consiguiente, numerosas decisiones organizacionales son una serie de pequeñas medidas, en vez de una sola grande. Las organizaciones avanzan a lo largo de varios puntos de decisión y pueden tropezar con barreras a lo largo del camino. Mintzberg llamó a esas barreras *interruptores de la decisión*. Un interruptor significa que una organización debe recorrer el ciclo de regreso a través de una decisión previa e intentar algo nuevo. Los circuitos o ciclos de la decisión son una forma en la que la organización aprende acerca de cuáles alternativas darán resultado. La solución final puede ser muy diferente de lo que se anticipaba.

En la figura 12.5 se muestra el patrón de las etapas de decisión descubiertas por Mintzberg y sus asociados. Cada cuadro indica un posible paso en la secuencia de la decisión. Estos pasos tienen lugar en tres fases importantes de la decisión: identificación, desarrollo y selección.

Fase de identificación. La fase de identificación se inicia con el *reconocimiento*, el cual significa que uno o más gerentes están conscientes de un problema y de la necesidad de tomar una decisión. El reconocimiento está estimulado por un problema o por una oportunidad. Un problema existe cuando cambian los elementos en el entorno externo o cuando

FIGURA 12.5
El modelo de decisión incremental



Fuente: *American Science Quarterly*, "Structure of Unstructured Decision Processes", de Henry Mintzberg, Duru Raisinghani y André Théorêt, vol. 21, pp. 246-275, junio de 1976. Reimpresa con autorización.

se percibe que el desempeño interno es inferior al estándar o norma. En el caso de despedir a un anunciador de la radio, los comentarios acerca de él provinieron de los radioescuchas, de otros anunciadores y de los publicistas. Los gerentes interpretaron esos indicios hasta que surgió un patrón que indicaba que había un problema que era necesario abordar.

El segundo paso es el *diagnóstico*, en el que se recaba más información si es necesaria para definir la situación del problema. El diagnóstico puede ser sistemático o informal, dependiendo de la severidad de la dificultad. Los problemas severos no dejan tiempo para un extenso diagnóstico, la respuesta debe ser inmediata. Los problemas leves a menudo se diagnostican de forma más sistemática.

Fase de desarrollo. En la fase de desarrollo se modela una solución para resolver el problema definido en la fase de identificación. El desarrollo de una solución sigue una de dos direcciones. En primer lugar, es posible utilizar procedimientos de *búsqueda* para identificar alternativas dentro del repertorio de soluciones de la organización. Por ejemplo, en el caso del despido de un anunciador estrella, se preguntó a los gerentes de la estación de radio qué se había hecho la última vez que fue necesario despedir a un anunciador. Para hacer la investigación, los participantes de la organización pueden buscar en sus memorias, hablar con otros gerentes, o bien examinar los procedimientos formales de la organización.

La segunda dirección del desarrollo es *diseñar* una solución ajustada a las necesidades. Esto sucede cuando el problema es nuevo, de manera que la experiencia previa no tiene valor. Mintzberg encontró que, en esos casos, las personas clave que toman la decisión sólo tienen una vaga idea de la solución ideal. De forma gradual, mediante un proceso de tanteo con base en la eliminación de errores, surgirá una alternativa diseñada conforme a las necesidades. El desarrollo de la solución es un procedimiento incremental inquisitivo, construyendo una solución paso a paso.

Fase de selección. La fase de selección es cuando se elige una solución. Esta fase no siempre es cuestión de hacer una elección clara entre las alternativas. En el caso de las soluciones ajustadas a las necesidades, la selección es más una evaluación de una sola alternativa que parece factible.

La evaluación y la elección se pueden lograr de tres formas. Se utiliza el *criterio* de selección cuando una elección final le corresponde a una persona encargada de la toma de decisiones y la elección implica un juicio basado en la experiencia. En el *análisis* se evalúan las alternativas sobre un fundamento más sistemático, por ejemplo con técnicas de la ciencia de la administración. Mintzberg encontró que la mayoría de las decisiones no implicaba un análisis y una evaluación sistemáticos de las alternativas. La *negociación* ocurre cuando la selección involucra a un grupo de personas que toman las decisiones. Cada persona debe tener un interés diferente en el resultado, de manera que surge un conflicto. La discusión y la negociación ocurren hasta que se forma una coalición, como en el modelo Carnegie que se describió antes.

Cuando la organización acepta formalmente una decisión, entonces tiene lugar la *autorización*. La decisión se puede pasar a lo largo de la jerarquía hasta que llegue al nivel jerárquico responsable. La decisión a menudo es rutinaria, debido a que el expertise y el conocimiento recaen en las personas que toman decisiones en el nivel inferior, que identificaron el problema y desarrollaron la solución. Algunas decisiones se pueden rechazar debido a las implicaciones no anticipadas por los gerentes en dicho nivel.

Factores dinámicos. La parte inferior de la gráfica en la figura 12.5 muestra unas líneas que retroceden hacia el inicio del proceso de decisión. Estas líneas representan los circuitos o ciclos que tienen lugar en el proceso de la decisión. Las decisiones organizacionales no siguen una progresión ordenada desde el reconocimiento hasta la autorización. Surgen problemas menores que obligan a un ciclo a regresar a una etapa anterior. Esos son los interruptores de la decisión. Si se percibe que una solución diseñada según las necesidades es insatisfactoria, la organización tal vez deberá regresar el principio mismo y reconsiderar si en verdad vale la pena resolver el problema. Los circuitos de retroalimentación

pueden estar causados por problemas de la oportunidad del momento, política, desacuerdo entre los gerentes, incapacidad para identificar una solución factible, rotación de los gerentes o la repentina aparición de una nueva alternativa. Por ejemplo, cuando una pequeña aerolínea canadiense tomó la decisión de adquirir aviones jet, el consejo de administración autorizó la decisión, pero poco tiempo después llegó un nuevo presidente que canceló el contrato, reciclando la decisión de regreso a la fase de identificación. Aceptó el diagnóstico del problema, pero insistió en una nueva búsqueda de alternativas. Entonces una aerolínea extranjera salió del negocio y estaban disponibles dos aviones usados a un precio de ganga. Eso presentó una opción inesperada y el presidente utilizó su propio criterio para autorizar la compra de los aviones.[48]

Debido a que la mayoría de las decisiones tiene lugar a lo largo de un periodo prolongado, las circunstancias cambian. La toma de decisiones es un proceso dinámico que requiere varios ciclos antes de que se resuelva un problema. Un ejemplo del proceso incremental y de los ciclos que pueden tener lugar se muestra en la decisión de Gillette de crear una nueva rasuradora.



Gillette Company

The Gillette Company utiliza una toma de decisiones incremental para perfeccionar el diseño de rasuradoras como la Mach3 Turbo, la vibradora M3Power o el sistema de afeitar Fusion. Considere el desarrollo de la Mach3 original. Mientras buscaban una nueva idea para incrementar las ventas en el mercado maduro de rasuradoras Gillette, los investigadores en el laboratorio inglés de la empresa dieron con una brillante idea para crear una rasuradora con tres hojas para producir un afeitado más a ras de piel, terso y cómodo (reconocimiento y diagnóstico). Diez años después, la Mach 3 llegó al mercado, después de miles de pruebas de afeitado, de numerosas modificaciones en el diseño y con un costo de desarrollo y trabajo de montaje de 750 millones de dólares, aproximadamente la cantidad que invierte una compañía farmacéutica en el desarrollo de un medicamento de efecto impresionante.

Las demandas técnicas de crear una rasuradora con tres hojas que seguiría el rostro de un hombre y también sería fácil de limpiar, tenía varios callejones sin salida. Los ingenieros primero trataron de encontrar técnicas establecidas (investigar), pero ninguna llenaba los requisitos. A la larga, se desarrolló (diseño) un prototipo llamado Manx y en las pruebas de afeitado "derrotó totalmente" a la Sensor Excell de Gillette, la rasuradora de más venta de la empresa en esa época. Sin embargo, el CEO de Gillette insistió en que la rasuradora debía tener una hoja con un filo que fuera radicalmente nueva, con el fin de que pudiera utilizar hojas más delgadas (interruptor externo), de manera que los ingenieros empezaron a buscar una nueva tecnología que pudiera producir una hoja más resistente (búsqueda, investigación). Con el tiempo, el nuevo filo, conocido como DLC (por diamond-like carbon coating), se aplicaría átomo por átomo con la nueva tecnología de manufactura de chips (diseño).

El siguiente problema fue la manufactura (diagnóstico), que requería un proceso totalmente nuevo para manejar la complejidad de la rasuradora de triple hoja. Aun cuando el consejo de administración dio el anticipo para desarrollar el equipo de manufactura (criterio, autorización), algunos miembros se preocupaban porque las nuevas hojas, que son tres veces más resistentes que la hoja de acero inoxidable, durarían más y, por consiguiente, harían que Gillette vendiera menos cartuchos (interruptor interno). A la larga, el consejo de administración tomó la decisión de continuar con las nuevas hojas, que tienen una franja indicadora de color azul que se desvanece hasta el color blanco e indica el momento de colocar un nuevo cartucho.

El consejo de administración aprobó que la producción de la Mach3 se iniciara en el otoño de 1997. La nueva rasuradora se introdujo en el verano de 1998 y, poco a poco, empezó a desaparecer de los anaqueles. Gillette recuperó su considerable inversión en un tiempo récord. Después inició de nuevo el proceso de buscar el siguiente anticipo en rasuradoras, utilizando la nueva tecnología que puede examinar una hoja de afeitar a nivel atómico y con un video de alta velocidad que puede capturar el acto de cortar un solo pelo de la barba. La empresa siguió adelante en incrementos y desarrolló su siguiente producto para afeitar importante, la Fusion de cinco hojas, en 2006.[49] ■

En Gillette, la fase de identificación ocurrió debido a que los directivos estaban conscientes de la necesidad de una nueva rasuradora y estuvieron alerta a la idea de utilizar tres hojas para producir un afeitado más a ras de piel. La fase de desarrollo se caracterizó por el diseño ajustado a las necesidades de intentos y eliminación de errores, que llevó a la Mach3. Durante la fase de selección, se encontró que ciertos enfoques eran inaceptables, lo que hizo que Gillette retrocediera en el ciclo y rediseñara la rasuradora, incluida la utilización de hojas más delgadas y resistentes. Avanzando una vez más a la fase de selección, la Mach3 logró la aprobación de los altos directivos y de los miembros del consejo de administración y rápidamente se autorizaron los presupuestos de manufactura y marketing. La decisión se llevó más de una década, llegando a su terminación en el verano de 1998.

DECISIONES Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Al principio de este capítulo hablamos de la forma en que el entorno de negocios rápidamente cambiante está creando una mayor incertidumbre para quienes toman las decisiones. Numerosas organizaciones están marcadas por una increíble cantidad de incertidumbre en las etapas tanto de identificación como de solución del problema. Han evolucionado dos enfoques de la toma de decisiones para ayudar a los gerentes a enfrentar esta incertidumbre y complejidad. Un enfoque es combinar los modelos Carnegie e incremental que acabamos de describir. El segundo es un enfoque único, llamado el modelo del cesto de basura.

Combinación de los modelos Carnegie e incremental

La descripción Carnegie de la creación de coaliciones es especialmente pertinente para la etapa de identificación del problema. Cuando los problemas son ambiguos o si los gerentes están en desacuerdo acerca de la severidad del problema, se requieren las discusiones, las negociaciones y la creación de coaliciones. El modelo incremental tiende a hacer hincapié en los pasos que se deben seguir para llegar a una solución. Una vez que los gerentes llegan a un acuerdo acerca de un problema, el proceso paso a paso es una forma de intentar varias soluciones, para ver cuál dará resultado. Cuando la solución del problema no es clara, se puede diseñar una solución de intentos con base en eliminación de errores.

En la figura 12.6 se muestra la aplicación de los modelos Carnegie e incremental a las etapas en la toma de decisiones. Los dos modelos no están en desacuerdo el uno con el otro. Describen diferentes enfoques para la forma en que las organizaciones toman las decisiones cuando la identificación o solución del problema son inciertas. Cuando ambas partes del proceso de decisión son simultáneamente muy inciertas, la organización se encuentra en una posición muy difícil. Los procesos de decisión en esa situación pueden ser una combinación de los modelos Carnegie e incremental y esta combinación puede evolucionar hasta convertirse en una situación que se describe en el modelo del cesto de basura.



Portafolios

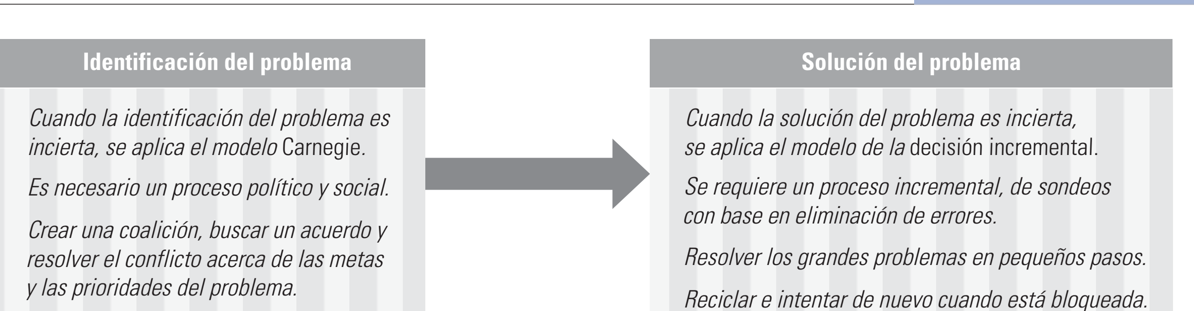
Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Aplicar tanto el modelo Carnegie como el del proceso incremental en una situación con un alto nivel de incertidumbre, en los problemas y las soluciones. La toma de decisiones también puede emplear los procedimientos del cesto de basura. Lograr que la organización avance hacia un mejor desempeño proponiendo nuevas ideas, dedicar algún tiempo a trabajar en áreas importantes y persistir en las soluciones potenciales.

Modelo del cesto de basura

El **modelo del cesto de basura** es una de las descripciones más recientes e interesantes de los procesos de la toma de decisiones organizacional. No es directamente comparable con los modelos anteriores, debido a que el del cesto de basura trata del patrón o flujo de múltiples decisiones dentro de la organización, mientras que los modelos incremental y Carnegie se enfocan en la forma en que se toma una sola decisión. El modelo del cesto de

FIGURA 12.6
El proceso de toma de decisiones cuando la identificación y la solución del problema son inciertas



basura ayuda a pensar en toda la organización y en las frecuentes decisiones que toman los gerentes en todas partes.

Anarquía organizada. El modelo del cesto de basura se desarrolló para explicar el patrón de la toma de decisiones en organizaciones que experimentan un nivel en extremo alto de incertidumbre. Michael Cohen, James March y Johan Olsen, los originadores del modelo, llamaron a las condiciones altamente inciertas una **anarquía organizada**, que es una organización extremadamente orgánica.[50] Las anarquías organizadas no se basan en la jerarquía de autoridad vertical normal ni en las reglas de decisiones burocráticas. Son el resultado de tres características:

1. *Preferencias problemáticas*. Las metas, los problemas, las alternativas y las soluciones están mal definidos. La ambigüedad caracteriza cada paso de un proceso de decisión.
2. *Una tecnología que no es clara y está mal comprendida*. Las relaciones de causa y efecto dentro de la organización son difíciles de identificar. No hay disponible una base de datos explícita que se aplique a las decisiones.
3. *Rotación*. Las posiciones organizacionales experimentan una rotación de los participantes. Además, los empleados están ocupados y sólo disponen de un tiempo limitado para dedicarlo a cualquier problema o decisión únicos. La participación en cualquier decisión determinada será fluida y limitada.

Una anarquía organizacional se caracteriza por un rápido cambio y un entorno universitario, no burocrático. Ninguna organización se ajusta todo el tiempo a esta circunstancia en extremo orgánica, aun cuando en la actualidad las empresas basadas en internet, así como las organizaciones en industrias que cambian con rapidez, la pueden experimentar gran parte del tiempo. Numerosas organizaciones ocasionalmente se encuentran en posiciones de tomar decisiones en circunstancias poco claras y problemáticas. El modelo del cesto de basura es útil para comprender el patrón de esas decisiones.

Flujos de acontecimientos. La característica única del modelo del cesto de basura es que el proceso de la decisión no se considera una secuencia de pasos que inicia con un problema y termina con una solución. De hecho, la identificación y la solución del problema pueden no estar relacionadas una con la otra. Se puede proponer una idea como solución cuando no se especifica ningún problema. Un problema puede existir y nunca generar una solución. Las decisiones son el resultado de flujos independientes de

acontecimientos dentro de la organización. Los cuatro flujos pertinentes para la toma de decisiones organizacional son los siguientes:

1. *Problemas.* Los problemas son puntos de descontento con las actividades y el desempeño actuales. Representan una brecha entre el desempeño deseado y las actividades reales. Se percibe que los problemas requieren atención. Sin embargo, son diferentes de las soluciones y las elecciones. Un problema puede conducir o no a una solución propuesta. Puede ser que los problemas no se resuelvan cuando se adoptan las soluciones.
2. *Soluciones potenciales.* Una solución es una idea que alguien propone para su adopción. Esas ideas forman un flujo de soluciones alternas a nivel de toda la organización. Las ideas pueden llegar a la organización a través del nuevo personal, o bien, las puede inventar el personal existente. Los participantes simplemente se pueden sentir atraídos por ciertas ideas y las impulsan como elecciones lógicas, sin importar cuáles sean los problemas. La atracción por una idea puede hacer que un empleado busque un problema al que se puede unir la idea y, por consiguiente, justificarla. Lo importante es que las soluciones existen independientemente de los problemas.
3. *Participantes.* Los participantes en la organización son empleados que van y vienen por toda la empresa. Se contrata a las personas, las reasignan y las despiden. Los participantes varían ampliamente en lo que concierne a sus ideas, su percepción de los problemas, su experiencia, valores y capacitación. Los problemas y las soluciones que reconoce un gerente diferirán de los que reconoce otro gerente.
4. *Oportunidades de elección.* Las oportunidades de elección son ocasiones en las que una organización toma una decisión. Ocurren cuando se firman contratos, se contrata a personas o se autoriza un nuevo producto. También ocurren cuando existe la mezcla apropiada de participantes, soluciones y problemas. Por consiguiente, un gerente que casualmente se enteró de una buena idea tal vez de pronto se entera de un problema al que se puede aplicar y, por tanto, le puede proporcionar a la organización una oportunidad de elección. Los apareamientos de problemas y soluciones a menudo resultan en decisiones.

Con el concepto de los cuatro flujos, el patrón general de la toma de decisiones organizacional asume una cualidad aleatoria. Los problemas, las soluciones, los participantes y las elecciones fluyen todos de un extremo a otro de la organización. En cierto sentido, la empresa es un cesto de basura grande donde se remueven todos esos flujos, como se muestra en la figura 12.7. Cuando un problema, una solución y un participante se conectan en un punto, es posible tomar una decisión y el problema se puede resolver; pero si la solución no se ajusta al problema, entonces éste no se puede resolver.

Por consiguiente, cuando se visualiza la organización como un todo y se considera su alto nivel de incertidumbre, se puede ver que surgen problemas que no se resuelven y que se intentan soluciones que no dan resultado. Las decisiones organizacionales son desordenadas y no son resultado de una secuencia lógica, paso a paso. Los acontecimientos pueden estar tan mal definidos y ser tan complejos que las decisiones, los problemas y las soluciones actúan como acontecimientos independientes. Cuando se conectan, algunos problemas se resuelven, pero muchos no.[51]

Consecuencias. Hay cuatro consecuencias específicas del proceso de decisión del cesto de basura para la toma de decisiones organizacional:

1. *Se pueden proponer soluciones aun cuando los problemas no existen.* Se podría convencer a un empleado de una idea y él podría tratar de convencer al resto de la organización. Un ejemplo fue la adopción de computadoras en muchas corporaciones durante la década de 1970. La computadora era una solución emocionante y la impulsaron tanto sus fabricantes como los analistas de sistemas dentro de las organizaciones. La computadora no resolvió ningún problema en esas aplicaciones iniciales. De hecho, algunas causaron más problemas de los que resolvieron.

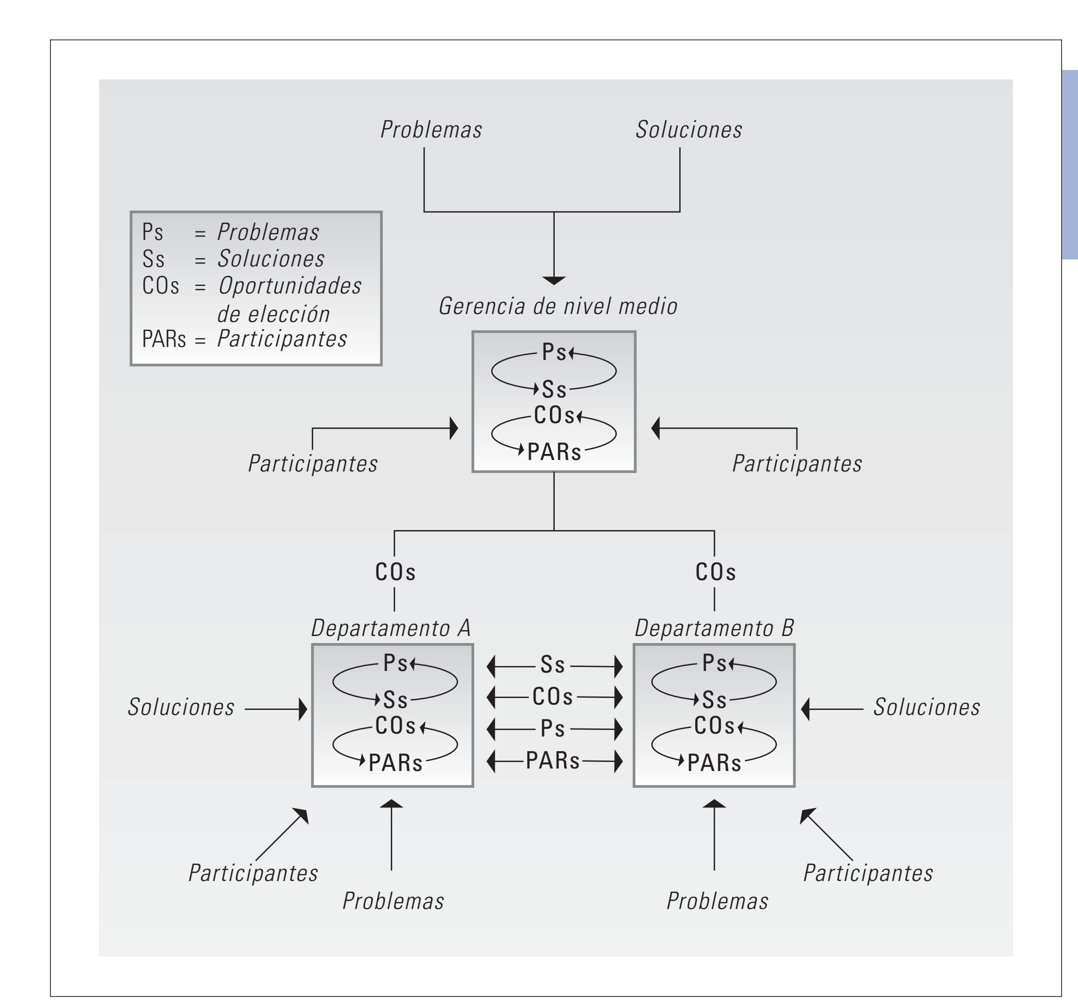


FIGURA 12.7
Ilustración de los flujos de acontecimientos independientes en el modelo del cesto de basura de la toma de decisiones

2. *Se hacen elecciones sin resolver los problemas.* Una elección, por ejemplo la creación de un nuevo departamento o la revisión de los procedimientos de trabajo, se puede hacer con la intención de resolver un problema; pero en condiciones de un alto nivel de incertidumbre la elección puede ser incorrecta. Además, muchas elecciones simplemente parecen suceder. Las personas deciden renunciar, se reduce el presupuesto de la organización o se publica un boletín de la nueva política. Estas elecciones pueden estar orientadas a los problemas, pero no necesariamente los resuelven.
3. *Los problemas pueden persistir sin que se resuelvan.* Los participantes en la organización se acostumbran a ciertos problemas y renuncian a tratar de resolverlos; o bien, quizá no sepan cómo resolver ciertos problemas debido a que la tecnología es confusa. La American Association of University Professors sometió a un periodo de prueba a una universidad en Canadá, debido a que le habían negado a un profesor la estabilidad en el cargo sin el debido proceso. El periodo de prueba era una absoluta molestia que los administradores querían eliminar. Quince años después, el profesor a quien no le habían aprobado el cargo falleció. El periodo de prueba continúa debido a que la universidad no consintió en las demandas de los herederos de la asociación para reevaluar el caso. A la universidad le gustaría resolver el problema, pero los administradores no están seguros de cómo hacerlo y no disponen de los recursos necesarios. El problema del periodo de prueba persiste sin que haya una solución.

4. *Algunos problemas se resuelven.* El proceso de decisión no funciona colectivamente. En los modelos de simulación por computadora del modelo del cesto de basura, a menudo se resolvían los problemas importantes. Las soluciones sí conectan los problemas apropiados y los participantes, de manera que se hace una buena elección. Por supuesto, no todos los problemas se resuelven cuando se hacen elecciones, pero la organización sí avanza en dirección a la reducción de los mismos.

Los efectos de los flujos independientes y de los procesos de decisión bastante caóticos del modelo del bote de basura se pueden ver en la producción de la película de David O. Russell, *I ♥ Huckabees*, que ha sido llamada una "comedia existencial".



I ♥ Huckabees

El guionista y director David O. Russell es famoso por crear películas inteligentes y originales como *Spanking the Monkey*, *Flirting with Disaster* y *Three Kings*. Su película realizada en 2004, *I ♥ Huckabees*, podría ser la más original, hasta ahora, aun cuando algunos dirían que es simplemente fantasmagórica. *The New York Times* se refirió a la película como "una exploración confusa y bufonesca de la filosofía existencial y budista, que también involucra a abrazadores de árboles, a migrantes africanos y a Shania Twain". Sin embargo, la cinta obtuvo críticas aceptables y fue elegida por el *Village Voice* como una de las mejores películas de 2004.

Desde el principio, Russell tenía una visión de lo que quería que fuera la película, pero muy pocos podían captarlo. La mayoría de los actores que firmó para aparecer como estrellas en *I ♥ Huckabees* reconoció que no comprendían realmente el libreto, pero confiaban en la visión y la imaginación de Russell. Dos de los actores más grandes de Hollywood, Jude Law y Gwyneth Paltrow, firmaron para desempeñar el papel de empleados en una cadena de grandes almacenes llamada Huckabees. Pero Paltrow se arrepintió incluso antes de que empezara la filmación. Nicole Kidman estaba interesada, pero tenía un conflicto. Jennifer Aniston se convirtió en una posibilidad y, con la misma rapidez, dejó de serlo. Finalmente Naomi Watts, que había sido la elección original de Russell para la película, pudo resolver algunos conflictos de programación para aceptar el papel. El reparto todavía no estaba totalmente decidido. Jude Law renunció por razones desconocidas, pero regresó con la misma rapidez.

La filmación fue caótica. Mientras los actores estaban frente a las cámaras diciendo las líneas que habían memorizado, Russell se encontraba a poca distancia, indicándoles continuamente nuevas líneas. En una escena, Law se llegó a sentir tan exhausto y frustrado que empezó a golpear el piso con los puños y a lanzar imprecaciones. A Russell le fascinó la improvisación y pidió que las cámaras siguieran filmando. Los actores no estaban seguros de cómo desarrollar sus caracterizaciones, de manera que simplemente hacían lo que les parecía correcto en ese momento, a menudo basándose en los esfuerzos de Russell para mantenerlos fuera de equilibrio. Las escenas con frecuencia se filmaban a ciegas, sin la menor idea de cómo se suponía que se ajustarían a la historia general.

Después de que Russell pasó horas en la sala de edición, la película final resultó ser muy diferente de lo que los actores creían que habían filmado. Algunas escenas importantes, incluyendo una que se suponía que articularía el tema de la película, se cortaron por completo.

Sorprendentemente y considerando el caos en el escenario, el largometraje se terminó conforme a lo programado y ajustándose al presupuesto. Aun cuando *I ♥ Huckabees* es emocional e intelectualmente densa y no es la clase de película que recabe grandes cantidades de dinero, el proceso impensado dio resultado para crear la película que David O. Russell quería.[52] ■

La producción de *I ♥ Huckabees* no fue un proceso racional que se iniciara con un problema claro y terminara con una solución lógica. Muchos acontecimientos ocurrieron al azar y se entrelazaron, algo que caracteriza al modelo del cesto de basura. Todos, desde el director hasta los actores, continuamente contribuían al flujo de nuevas ideas para la historia. Algunas soluciones no estaban conectadas con problemas emergentes: por ejemplo, Naomi Watts cumplió con sus compromisos justo a tiempo para aceptar el papel después que Gwyneth Paltrow renunció. Los actores (participantes) hacían

diariamente elecciones personales sin importar la caracterización que demostraba ser la correcta para la historia. Sin embargo, el modelo del cesto de basura no siempre da resultado en las películas o en las organizaciones. Un proceso impensado similar ocurrió durante la filmación de *Waterworld* y llevó la película más costosa en la historia de Hollywood a un decidido fracaso de taquilla para Universal Pictures.[53]

MODELO DE LA TOMA DE DECISIONES POR CONTINGENCIA

Este capítulo ha cubierto varios enfoques de la toma de decisiones organizacional, como la ciencia de la administración, el modelo Carnegie, el modelo de decisión incremental y el modelo del cesto de basura. También se estudiaron los procesos de decisión racional e intuitivo utilizados por los gerentes en lo individual. Cada enfoque de la decisión es una descripción relativamente exacta del proceso de decisión real y, sin embargo, todos difieren unos de otros. La ciencia de la administración, por ejemplo, refleja una serie de supuestos y procedimientos de la decisión diferente de los del modelo del cesto de basura.

Una razón para tener diferentes enfoques es que aparecen en distintas situaciones organizacionales. La utilización de un enfoque depende del escenario de la empresa. Dos características de las organizaciones que determinan el uso de los enfoques de la decisión son 1) el consenso del problema y 2) el conocimiento técnico acerca de los medios para resolver esos problemas.[54] El análisis de las organizaciones, conforme a estas dos dimensiones, sugiere cuál enfoque es más apropiado para la toma de decisiones.

Consenso del problema

El **consenso del problema** se refiere al acuerdo entre los gerentes acerca de la naturaleza de un problema o de una oportunidad y acerca de cuáles son las metas y los resultados que se deben buscar. Esta variable puede ir desde un acuerdo total hasta un desacuerdo total. Cuando los gerentes están de acuerdo, hay poca incertidumbre y los problemas y las metas de la organización son claros, también lo son los estándares del desempeño. Cuando los gerentes están en desacuerdo, la gerencia de la organización y las expectativas del desempeño están en disputa, creando una situación de un alto nivel de incertidumbre. Un ejemplo de la incertidumbre de un problema ocurrió en las tiendas Wal-Mart respecto a la utilización de patrullas en los estacionamientos. Algunos gerentes creían que las tiendas necesitaban hacer más para controlar los delitos en los estacionamientos, presentando evidencia de que las patrullas en los estacionamientos incrementaban el negocio debido a que alentaban un mayor número de compras durante la noche. Sin embargo, otros gerentes insistían en que los delitos en los estacionamientos eran un problema de la sociedad, más que de las tiendas y argumentaban que tratar de controlar el crimen en los estacionamientos resultaría demasiado costoso.[55]

El consenso del problema tiende a ser bajo cuando las organizaciones están diferenciadas, como se describe en el capítulo 4. Debemos recordar que los entornos inciertos hacen que los departamentos organizacionales se diferencien unos de otros en lo concerniente a metas y actitudes, para especializarse en sectores específicos del entorno. Esta diferenciación lleva al desacuerdo y al conflicto, de manera que los gerentes deben hacer un esfuerzo especial para crear coaliciones durante la toma de decisiones. Por ejemplo, se ha criticado a la NASA por no haber identificado los problemas con el transbordador espacial *Columbia*, lo que habría podido impedir el desastre de febrero de 2003. Parte de la razón fue una considerable diferenciación y opiniones en conflicto entre los gerentes de seguridad y los de programación, debido a que la presión para hacer el lanzamiento a tiempo superó las preocupaciones por la seguridad. Además, después del lanzamiento,

los ingenieros solicitaron tres veces (y tropezaron con una negativa), mejores fotografías para evaluar el daño causado por un trozo de hule espuma que golpeó el ala izquierda del transbordador apenas segundos después del lanzamiento. Las investigaciones ahora indican que el daño causado por los restos puede haber sido la principal causa física de la explosión. Los mecanismos para escuchar las opiniones en desacuerdo y para la creación de coaliciones pueden mejorar la toma de decisiones en la NASA y en otras organizaciones que tratan con problemas complejos.[56]

El consenso del conflicto es especialmente importante para la etapa de identificación del problema durante la toma de decisiones. Cuando los problemas son claros y todos convienen en ellos, proporcionan estándares y expectativas claros para el desempeño. Cuando no hay un acuerdo en lo concerniente a los problemas, la identificación de éste es incierta y la atención de la gerencia se debe enfocar en lograr un acuerdo acerca de las metas y las prioridades.

Conocimiento técnico acerca de las soluciones

El **conocimiento técnico** se refiere a la comprensión y el acuerdo acerca de cómo resolver los problemas y alcanzar las metas organizacionales. Esta variable puede ir desde un acuerdo y una certidumbre totales hasta un desacuerdo y una incertidumbre totales acerca de las relaciones entre causa y efecto que conducen a la solución del problema. Un ejemplo de un nivel bajo de conocimiento técnico ocurrió en la división de 7-Up de PepsiCo. Los gerentes convinieron en el problema que se debería resolver, querían incrementar la participación de mercado de 6% a 7%. Sin embargo, no se conocían los medios para lograr ese incremento en la participación de mercado o no convenían en ellos. Algunos gerentes querían utilizar una fijación de precios de descuento en los supermercados. Otros creían que se debería incrementar el número de instalaciones de fuentes de soda en los restaurantes y en las cadenas de alimento rápido. Otros gerentes más insistían en que el mejor enfoque era incrementar la publicidad. Los gerentes simplemente no sabían qué podría causar un incremento en la participación de mercado. A la larga, prevaleció el criterio de la publicidad en 7-Up, pero no dio muy buen resultado. El fracaso de su decisión reflejó el bajo nivel de conocimientos técnicos acerca de cómo resolver el problema.

Cuando los medios se comprenden bien, es posible identificar y calcular las alternativas apropiadas con cierto grado de certidumbre. Cuando los medios no se comprenden bien, las soluciones potenciales están mal definidas y son inciertas. La intuición, el criterio y el método de intentos con fundamento en la eliminación de errores se convierten en la base para las decisiones.

Modelo de la contingencia

La figura 12.8 describe la **estructura de la toma de decisiones por contingencia**, que combina las dos dimensiones del consenso del problema y del conocimiento técnico acerca de las soluciones. Cada celda representa una situación organizacional apropiada para los enfoques de la toma de decisiones que se describen en este capítulo.

Celda 1. En la celda 1 de la figura 12.8, se utilizan los procedimientos de decisión racional debido a que se ha convenido en los problemas y se comprenden bien las relaciones entre causa y efecto, de manera que hay poca incertidumbre. Las decisiones se pueden tomar de forma computacional. Es posible identificar las alternativas y adoptar la mejor solución por medio de análisis y cálculos. Los modelos racionales que describimos antes en este capítulo, tanto para los individuos como para la organización, son apropiados cuando los problemas y los medios para resolverlos están bien definidos.

Celda 2. En la celda 2 hay un alto nivel de incertidumbre acerca de los problemas y las prioridades, de manera que se utilizan la negociación y la avenencia para llegar a un consenso.

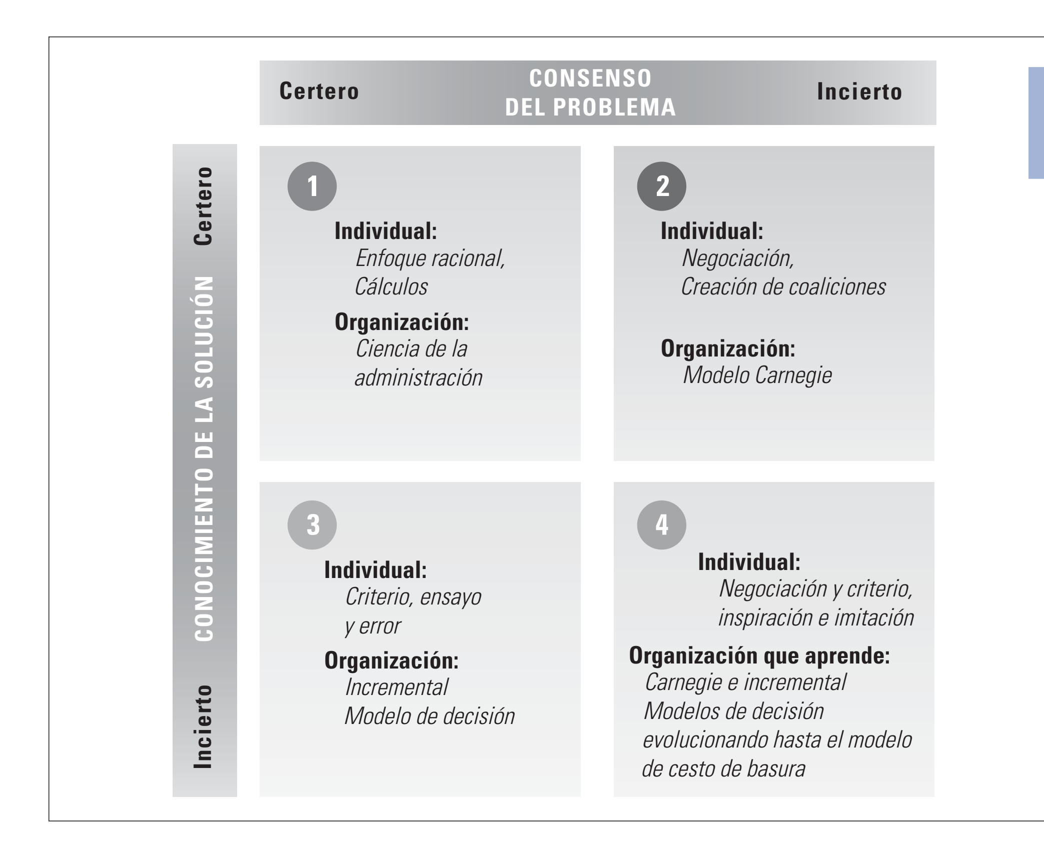


FIGURA 12.8
Estructura por contingencia para utilizar los modelos de decisión

El hecho de abordar un problema podría significar que la organización debe posponer la acción en lo concerniente a otros problemas. Las prioridades concedidas a los respectivos conflictos se deciden por medio de discusiones, debates y creación de coaliciones.

Los gerentes que se encuentran en esta situación deben utilizar una amplia participación para lograr un consenso en el proceso de la decisión. Las opiniones deben salir a la superficie y discutirse hasta llegar a un acuerdo. De otra manera, la organización no avanzará como unidad integrada. El modelo Carnegie se aplica cuando hay una disensión acerca de los problemas organizacionales. Cuando los grupos dentro de la organización están en desacuerdo o cuando la empresa está en conflicto con sus grupos de interés (instituciones gubernamentales, proveedores, sindicatos), se requieren pactos y negociaciones. La estrategia de negociación es especialmente pertinente para la etapa de identificación del problema del proceso de decisión. Una vez que han terminado los pactos y las negociaciones, la organización tendrá apoyo para seguir una dirección.

Celda 3. En una situación de la celda 3, los problemas y los estándares de desempeño son ciertos, pero las soluciones técnicas alternas son vagas e inciertas. Las técnicas para resolver un problema están mal definidas y no se comprenden bien. Cuando un gerente se enfrenta a esta situación, la intuición será el principio que guíe la decisión; confiará en la experiencia pasada y en el criterio para tomar una decisión. Los enfoques analíticos racionales no son eficaces debido a que las alternativas no se pueden identificar ni calcular. No hay disponibles hechos sólidos ni información exacta.

El modelo de decisión incremental refleja el método de ensayo y error de parte de la organización. Una vez que se ha identificado un problema, una secuencia de pequeños pasos permite que la empresa conozca una solución. A medida que surgen nuevos problemas, la organización puede retroceder en el ciclo hasta un punto anterior y empezar de nuevo. Finalmente, a lo largo de un periodo de meses o años, adquirirá la experiencia suficiente para resolver el problema de forma satisfactoria.

La situación en la celda 3, cuando los altos directivos están de acuerdo acerca de los problemas, pero no saben cómo resolverlos, ocurren con frecuencia en las organizaciones de negocios. Si los gerentes recurren a las decisiones incrementales en esas situaciones, a la larga adquirirán el conocimiento técnico necesario para alcanzar las metas y resolver los problemas.

Celda 4. La situación en la celda 4, caracterizada por un alto nivel de incertidumbre acerca tanto de los problemas como de las soluciones, es difícil para la toma de decisiones. Un gerente que toma una decisión bajo este alto nivel de incertidumbre puede emplear técnicas tanto de la celda 2 como de la 3. El gerente puede tratar de crear una coalición para establecer las metas y prioridades y utilizar el criterio, la intuición o el método de ensayo y error para resolver los problemas. También se pueden requerir técnicas adicionales, como la inspiración y la imitación. La **inspiración** se refiere a una solución innovadora y creativa a la que no se llega por medios lógicos. La inspiración en ocasiones llega como un destello de discernimiento pero, similar a la intuición, a menudo se basa en el conocimiento y la comprensión a fondo de un problema en el que la mente inconsciente ha tenido tiempo de reflexionar.[57] La **imitación** significa adoptar una decisión que se ha probado en otra parte, con la esperanza de que dará resultado en esta situación.

Por ejemplo, en una universidad el cuerpo docente del departamento de contabilidad no estaba satisfecho con sus circunstancias actuales, pero nadie podía decidir acerca de la dirección que debería seguir la facultad. Algunos miembros del cuerpo docente querían una mayor orientación a la investigación, mientras que otros preferían una mayor orientación a las empresas comerciales y las aplicaciones contables. El desacuerdo en cuanto a las metas se había agudizado debido a que ninguno de los grupos estaba seguro acerca de la mejor técnica para alcanzar sus metas. La solución final se basó en la inspiración del decano. Se estableció un centro de investigación contable con fondos proporcionados por importantes firmas contables. Los fondos se utilizaron para financiar las actividades de investigación de los miembros del cuerpo docente interesados en la investigación básica y para proporcionar un contacto con las empresas comerciales para otros miembros del cuerpo docente. La solución proporcionó una meta común y un personal unificado dentro del departamento, que trabajaría en dirección a esa meta.

Cuando toda una organización se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre en lo que concierne tanto a los problemas como a las soluciones, aparecerán elementos del modelo del cesto de basura. Los gerentes primero pueden intentar las técnicas tanto de la celda 2 como de la celda 3, pero no ocurrirán secuencias de decisiones lógicas que empiecen con la identificación del problema y terminen con la solución del mismo. Las soluciones potenciales precederán a los problemas con la misma frecuencia con que los problemas preceden a las soluciones. En esta situación, los gerentes deben fomentar una amplia discusión de los problemas y las propuestas de ideas, con el fin de facilitar la oportunidad de hacer elecciones. A la larga, con el método de ensayo y error, la organización resolverá algunos problemas.

La investigación ha revelado que las decisiones que se toman siguiendo las prescripciones de la estructura de toma de decisiones por contingencia tienden a ser más exitosos. Sin embargo, en el estudio se observó que casi seis de diez decisiones estratégicas de la gerencia no siguieron la estructura, lo que condujo a una situación en la que la información engañosa o ausente disminuía la probabilidad de elección de una decisión eficaz.[58] Los gerentes pueden utilizar la estructura por contingencia que se muestra en la figura 12.8 para mejorar la probabilidad de decisiones organizacionales exitosas.

CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES DE DECISIÓN

En un mundo altamente competitivo y acosado por la competencia global y el cambio rápido, la toma de decisiones rara vez se ajusta al modelo racional y analítico tradicional.

En la actualidad, los gerentes deben tomar decisiones con un alto nivel de riesgo con más frecuencia y mayor rapidez que nunca antes y en un entorno cada vez menos predecible. Por ejemplo, en las entrevistas con presidentes ejecutivos (CEO) en industrias de alta tecnología se encontró que tratan de utilizar algún tipo de proceso racional, pero la incertidumbre y el cambio en la industria a menudo hacen que ese enfoque no tenga éxito. La forma en que esos gerentes toman realmente las decisiones es mediante una compleja interacción con otros gerentes y con subordinados, factores del entorno y acontecimientos organizacionales.[59]

Los aspectos de interés particular para quienes toman las decisiones en la actualidad son cómo enfrentar entornos de alta velocidad, aprender de los errores de las decisiones y comprender y superar los prejuicios cognoscitivos en la toma de decisiones.

Entornos de alta velocidad

En algunas industrias, el índice del cambio competitivo y tecnológico es tan extremo que los datos del mercado no están disponibles, o bien son obsoletos, las ventanas estratégicas se abren y se cierran rápidamente, tal vez en el transcurso de unos meses y el costo de las malas decisiones puede ser el fracaso de la empresa. La investigación ha examinado la forma en que las corporaciones exitosas toman decisiones en esos **entornos de alta velocidad**, en especial para comprender si las organizaciones deben abandonar los enfoques racionales o si disponen de tiempo para su implementación incremental.[60]

Una comparación de las decisiones exitosas con las no exitosas en los entornos de alta velocidad encontró los siguientes patrones:

- Quienes toman decisiones exitosas hicieron seguimiento de la información en tiempo real, con el fin de desarrollar una comprensión profunda e intuitiva del negocio. Lo usual era de dos a tres juntas intensas a la semana con todos los participantes clave. Quienes tomaban decisiones hacían un minucioso seguimiento de las estadísticas operativas para sentir constantemente el pulso de lo que sucedía. Las empresas no exitosas se interesaban más en la planeación futura y en la información progresiva y sólo captaban superficialmente los acontecimientos inmediatos.
- Durante una decisión importante, las empresas exitosas empezaban a desarrollar de inmediato múltiples alternativas. La implementación de las alternativas en ocasiones avanzaba en paralelo, antes de que los gerentes hicieran una elección decisiva. Las empresas que tomaban decisiones lentamente sólo desarrollaban una alternativa, avanzando hacia otra sólo después que la primera había fracasado.
- Quienes tomaban decisiones rápidas y exitosas solicitaban el consejo de todos y dependían considerablemente de uno o dos colegas bien informados y de confianza para que fueran sus consejeros. Las empresas lentas no podían crear la confianza y el acuerdo entre las mejores personas.
- Las empresas rápidas involucraban a todos en la decisión y trataban de buscar un consenso; pero si no surgía el consenso, el alto directivo hacía la elección y seguía adelante. La espera para que todos estuvieran a bordo creaba más demoras de las que estaban garantizadas. Las empresas lentas demoraban las decisiones con el fin de lograr un consenso uniforme.
- Las decisiones rápidas y exitosas estaban bien integradas con otras decisiones y con la dirección estratégica general de la empresa. Las elecciones menos exitosas consideraban la decisión como si estuviera aislada de otras decisiones; la decisión se tomaba en forma abstracta.[61]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Hacer seguimiento de la información en tiempo real, desarrollar múltiples alternativas al mismo tiempo y tratar de involucrar a todos, pero de cualquier forma seguir adelante cuando se toman decisiones en un entorno de alta velocidad.

Cuando lo que importa es la rapidez, una decisión lenta puede ser tan ineficaz como una decisión errónea. Los gerentes pueden aprender a tomar decisiones rápidamente. Para mejorar las probabilidades de tomar una buena decisión en condiciones de alta velocidad, algunas organizaciones estimulan el conflicto constructivo mediante una técnica llamada

punto-contrapunto, que divide a quienes toman la decisión en dos grupos y les asigna diferentes responsabilidades, a menudo en competencia.[62] Los grupos desarrollan las propuestas y las intercambian y debaten las opiniones hasta que llegan a una serie común de entendimientos y recomendaciones. Los grupos a menudo toman mejores decisiones debido a que se consideran múltiples opiniones diversas. Frente a la complejidad y la incertidumbre, cuanto más personas puedan expresar su opinión en la toma de decisiones, tanto mejor.

En la toma de decisiones de grupo, tal vez no siempre se puede llegar a un consenso, pero el ejercicio les brinda a todos una oportunidad para considerar las opciones y expresar sus opiniones, y a los altos directivos una comprensión más amplia. Por lo general, quienes están involucrados apoyan la elección final. Sin embargo, si se requiere una decisión muy apresurada, los altos directivos están dispuestos a tomar la decisión y a seguir adelante.

Errores y aprendizaje de las decisiones

Las decisiones organizacionales resultan en muchos errores, en especial cuando se toman en condiciones de gran incertidumbre. Los gerentes simplemente no pueden determinar o predecir cuáles alternativas resolverán un problema. En esos casos, la organización debe tomar la decisión y asumir el riesgo, a menudo con el espíritu de ensayo y error. Si una alternativa falla, la empresa puede aprender de eso e intentar otra que se ajuste mejor a la situación. Cada fracaso proporciona información y conocimiento nuevos. Lo importante es que los gerentes sigan adelante con el proceso de decisión, a pesar del potencial de cometer errores. "Una acción caótica es preferible a la inactividad ordenada."[63]

En algunas organizaciones, se alienta a los gerentes para que infundan un ambiente de experimentación, con el fin de facilitar la toma de decisiones creativa. Si una idea fracasa, se debe intentar otra. El fracaso a menudo coloca los cimientos para el éxito, como cuando los técnicos de 3M desarrollaron las Post-It Notes basándose en un producto que había fracasado, un adhesivo que no era muy adhesivo. Los gerentes en las empresas más innovadoras creen que si todos sus nuevos productos tienen éxito, entonces están haciendo algo mal o no están asumiendo los riesgos necesarios para desarrollar nuevos mercados. En otras palabras, reconocen que cuando el fracaso le enseña algo nuevo a la empresa se coloca la base para el éxito. El CEO de Coca-Cola, por ejemplo, hace hincapié en la importancia de aceptar el fracaso a medida que trata de transformar la cultura de Coke, tradicionalmente adversa al riesgo, por una más innovadora y adaptable.[64]

Sólo cometiendo errores, los gerentes y las organizaciones pueden pasar por el proceso del **aprendizaje de la decisión** y adquirir la experiencia y los conocimientos suficientes para desempeñarse de forma más efectiva en el futuro. Algunas empresas, como Intuit, incluso otorgan premios por los fracasos que conducen al aprendizaje. Un reciente ganador en Intuit fue el equipo que desarrolló una agresiva campaña de marketing para orientarse a los jóvenes evasores de impuestos. A través de un sitio web llamado RockYourRefund.com, Intuit ofrecía descuentos a Best Buy y otras empresas y la capacidad de depositar los reembolsos de impuestos directamente en tarjetas Visa prepagadas, expedidas por Russell Simmons, el empresario y estrella hip-hop. La campaña fue un fracaso e Intuit hizo muy pocas devoluciones a través del sitio. Un análisis *post morten* del proyecto le proporcionó al equipo algunas lecciones que aplicaron a futuros proyectos, como el hecho de que los jóvenes huyen de los sitios web que suenan demasiado a publicidad. "Sólo es un fracaso si no logramos aprender", comentó Scott Cook, presidente del consejo de Intuit.[65]

Con base en lo que se ha dicho en este capítulo acerca de la toma de decisiones, podemos esperar que las empresas finalmente tengan éxito en tal aspecto, adoptando un enfoque de aprendizaje de las soluciones. Cometerán errores a lo largo del camino, pero resolverán la incertidumbre por medio de ensayo y error.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **Tomar una decisión errónea puede ayudar a un gerente y a la organización a aprender y a ser más fuertes.**

RESPUESTA: *De acuerdo.* Por supuesto, los gerentes no quieren que las personas tomen malas decisiones intencionalmente, pero los gerentes inteligentes alientan a las personas para que asuman riesgos y experimenten, lo que puede llevar a decisiones que fracasan. El aprendizaje de los fracasos es la clave para crecer y mejorar. Además, aun cuando los gerentes se esfuerzan por tomar buenas decisiones, comprenden que en ocasiones se deben tomar rápidamente, basándose en una información limitada y que el método de ensayo y error es una forma importante en que la organización aprende y se vuelve más fuerte.

Prejuicios cognoscitivos

Aun cuando el hecho de asumir los riesgos y aceptar los errores puede conducir al aprendizaje, un error que los gerentes inteligentes tratan de evitar es permitir que los prejuicios cognoscitivos enturbien su toma de decisiones. Los **prejuicios cognoscitivos** son severos errores de juicio que todos los humanos son propensos a cometer y que a menudo conducen a malas elecciones.[66] Tres prejuicios comunes son escalación el compromiso, la aversión a la pérdida y el pensamiento grupal (*groupthink*).

Escalación del compromiso. Un prejuicio cognoscitivo muy conocido es el que se conoce como **escalación del compromiso**. La investigación sugiere que las organizaciones a menudo siguen invirtiendo tiempo y dinero en una solución, a pesar de una poderosa evidencia de que no está dando resultado. Se dan varias explicaciones de la razón por la que los gerentes escalan el compromiso con una decisión que está fracasando.[67] Muchas veces simplemente siguen en la espera de recuperar sus pérdidas. Bloquean o distorsionan la información negativa cuando son personalmente responsables de una mala decisión. Otra explicación es que en la sociedad contemporánea se valoran la congruencia y la persistencia. Se considera que los gerentes congruentes son mejores líderes que los que cambian de un curso de acción a otro, de manera que los gerentes experimentan dificultades para dar marcha atrás, a pesar de la evidencia de que una decisión fue errónea.

Teoría del prospecto. La mayoría de las personas experimenta por naturaleza una *aversión a la pérdida*. El dolor que se siente por la pérdida de un billete de 10 dólares, es mucho más intenso que la felicidad que se experimenta cuando se encuentra uno de 20 dólares. La **teoría del prospecto**, desarrollada por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky, sugiere que la amenaza de una pérdida tiene un impacto más grande sobre una decisión que la posibilidad de una ganancia equivalente.[68] Por consiguiente, la mayoría de los gerentes experimenta la tendencia a analizar los problemas en términos de lo que temen perder en vez de lo que podrían ganar. Cuando se enfrentan a una decisión específica, sobrestiman el valor de las pérdidas y el de las ganancias potenciales. Además, la investigación indica que el pesar asociado con una decisión que resulta en una pérdida es más fuerte que el pesar experimentado por una oportunidad perdida. Por consiguiente, los gerentes podrían evitar oportunidades potencialmente maravillosas que también tienen resultados potencialmente negativos. La teoría del prospecto ayuda asimismo a explicar el fenómeno de la escalación del compromiso, que se estudió en la sección anterior. Los gerentes no quieren perder, de manera que siguen aplicando dinero bueno al malo.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No permitir que los prejuicios cognoscitivos confundan la toma de decisiones. Para evitar los problemas del pensamiento grupal, la escalación del compromiso y no dejarse influir por la aversión a la pérdida, aplicar una administración basada en la evidencia y emplear técnicas para fomentar la diversidad y la disensión.

Pensamiento grupal (*groupthink*). Los grupos toman muchas decisiones en las organizaciones, de manera que el deseo de estar de acuerdo con los demás miembros del grupo también puede predisponer las decisiones. Las sutiles presiones para el conformismo existen casi en todos los grupos, en particular cuando las personas experimentan un mutuo agrado y tienden a evitar cualquier cosa que pudiera crear una falta de armonía. El **pensamiento grupal** se refiere a la tendencia de las personas en los grupos a reprimir las opiniones contrarias.[69] Cuando las personas caen en el pensamiento grupal, el deseo de armonía supera las preocupaciones por la calidad de la decisión. Los miembros del grupo hacen hincapié en mantener la unidad, en vez de enfrentarse en forma realista a los problemas y las oportunidades. Las personas censuran sus opiniones personales y se muestran reacias a criticar las opiniones de los demás.

Superar los prejuicios personales

¿Los gerentes cómo pueden evitar los problemas del pensamiento grupal, de la escalación del compromiso y no dejarse influir por la aversión a la pérdida? Se han propuesto varias ideas que les ayudan a ser más realistas y objetivos cuando toman decisiones. Dos de las más eficaces son utilizar la administración basada en la evidencia y fomentar la disensión y la diversidad.

Administración basada en la evidencia. La **administración basada en la evidencia** significa un compromiso con tomar decisiones más informadas e inteligentes basadas en los mejores hechos y evidencias disponibles.[70] Significa estar conscientes de los propios prejuicios, buscar y examinar la evidencia de forma rigurosa. Los gerentes practican la toma de decisiones basada en la evidencia siendo cuidadosos y precavidos, en vez de confiar de forma negligente en supuestos, experiencias pasadas, reglas empíricas o en la intuición. La administración basada en la evidencia puede ser particularmente útil para superar el temor a una pérdida y el problema de la escalación del compromiso. Para practicar la administración basada en la evidencia, los gerentes utilizan datos y hechos al mayor grado posible para informar sus decisiones. Numerosos problemas de los gerentes son inciertos y no hay disponibles hechos y datos sólidos, pero al buscar siempre la evidencia, los gerentes pueden evitar la posibilidad de confiar en falsas suposiciones. Quienes toman las decisiones también pueden hacer un *post morten* de las decisiones, con el fin de evaluar qué dio y no resultado y cómo hacer mejor las cosas. Las personas más capaces en la toma de decisiones también valoran lo que no saben. Siempre interrogan y alientan a los demás para que duden de sus conocimientos y suposiciones. Fomentan una cultura de indagación, observación y experimentación.

Fomentar la disensión y la diversidad. La disensión y la diversidad pueden ser particularmente útiles en circunstancias complejas, debido a que abren el proceso de la decisión a una amplia variedad de ideas y opiniones, en vez de que estén restringidos por prejuicios personales o por el pensamiento grupal.[71] Chuck Knight, ex presidente de Emerson Electric, siempre propiciaba acalorados debates durante las juntas de planeación estratégica. Knigh creía que un debate riguroso proporcionaba a las personas una perspectiva más clara del panorama competitivo y obligaba a los gerentes a ver todos los lados de un problema, ayudándolos a llegar a mejores decisiones.[72] Un modo de fomentar la disensión es asegurarse de que el grupo sea diverso en términos de edad y sexo, área de expertise funcional, nivel jerárquico y experiencia de negocios. Algunos grupos nombran a un **abogado del diablo**, que desempeña el papel de retar las suposiciones y aseveraciones que hacen los miembros del grupo.[73] El abogado del diablo puede obligar al grupo a pensar de nuevo en su enfoque del problema y a evitar la posibilidad de llegar a conclusiones prematuras. Otro enfoque, conocido como *disensión ritual*, asigna a equipos paralelos para que trabajen en el mismo problema durante una junta del grupo grande. Cada equipo nombra a un portavoz, que le presenta los descubrimientos e ideas del equipo al otro equipo, al que se le pide que escuche en silencio. Después, el portavoz se da

vuelta para darle la espalda al equipo, que inicia la presentación sin ninguna restricción, mientras que se requiere que el portavoz guarde silencio. El portavoz de cada equipo hace lo mismo por turno con los otros equipos, de manera que para el final de la sesión todas las ideas se han analizado y discutido a fondo.[74] El método de punto-contrapunto descrito antes también es eficaz para fomentar la disensión. Cualesquiera que sean las técnicas que empleen, los gerentes efectivos encuentran formas de poner sobre la mesa la diversidad de ideas y opiniones cuando toman decisiones complejas.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- La mayoría de las decisiones organizacionales no se toma de forma lógica y racional, no empiezan con el análisis cuidadoso de un problema, seguido de un análisis sistemático de las alternativas y, por último, de la implementación de una solución. Por el contrario, los procesos de decisión se caracterizan por el conflicto, la creación de coaliciones, ensayo y error, la rapidez y los errores. Los gerentes operan con muchas restricciones que limitan la racionalidad; por tanto, utilizan la satisfacción y la intuición, así como el análisis racional, en su toma de decisiones.
- Otra idea importante es que las personas toman decisiones, pero las decisiones organizacionales no las toma sólo una persona. Los enfoques de la toma de decisiones organizacional incluyen el enfoque de la ciencia de la administración, el modelo Carnegie, el modelo de la decisión incremental y el modelo del cesto de basura.
- Sólo en raras circunstancias los gerentes analizan los problemas y encuentran soluciones por sí mismos. Muchos problemas no son claros, de manera que tiene lugar una amplia discusión y la creación de coaliciones. Una vez que se han establecido las metas y las prioridades, se pueden intentar las alternativas para alcanzar dichas metas. Cuando un gerente toma una decisión individual, a menudo es una pequeña parte de un proceso de decisión más grande. Las organizaciones resuelven los problemas grandes mediante una serie de pequeños pasos. Un gerente puede iniciar uno de esos pasos, pero debe estar consciente del proceso de decisión más grande al que pertenece.
- La mayor cantidad de conflicto y coalición ocurre cuando no hay un acuerdo acerca de los problemas. Es necesario establecer prioridades para indicar cuáles metas son importantes y qué problemas se deben resolver primero. Si un gerente aborda un problema en el que no están de acuerdo otras personas, perderá el apoyo para la solución que se debe implementar. Por consiguiente, es necesario dedicar tiempo y actividad a la creación de una coalición en la etapa de identificación del problema de la toma de decisiones. Entonces la organización puede avanzar hacia las soluciones. En condiciones de un nivel bajo de conocimiento técnico, la solución se despliega como una serie de intentos incrementales que de forma gradual conducirán a una solución total.
- La descripción más nueva de la toma de decisiones es el modelo del cesto de basura. Éste describe la forma en que los procesos de decisión pueden parecer casi aleatorios en las organizaciones altamente orgánicas. Las decisiones, los problemas, las ideas y las personas fluyen a lo largo de las organizaciones y se mezclan en varias combinaciones. Mediante este proceso, la empresa aprende de forma gradual. Tal vez algunos problemas jamás se podrán resolver, pero muchos sí y la organización avanzará hacia el mantenimiento y mejoramiento de su nivel de desempeño.
- Muchas organizaciones que operan en entornos de alta velocidad deben tomar decisiones con rapidez, lo que significa que se deben mantener en contacto inmediato con las operaciones y el entorno. Además, en un mundo incierto, las organizaciones cometerán errores y deben apreciar los errores cometidos por medio de ensayo y error. El fomento de incrementos con base en intentos y ensayo y error facilita el aprendizaje organizacional.

- Por otra parte, el hecho de permitir que los prejuicios cognoscitivos confundan la toma de decisiones puede tener serias consecuencias negativas para una organización. Los gerentes pueden evitar los prejuicios de la escalación del compromiso, la aversión a la pérdida y el pensamiento grupal utilizando una administración basada en la evidencia y fomentando la diversidad y la disensión en el proceso de toma de decisiones.

Conceptos clave

abogado del diablo
administración basada en la evidencia
anarquía organizada
aprendizaje de la decisión
coalición
conocimiento técnico
consenso del problema
decisiones no programadas
decisiones programadas
enfoque de la ciencia de la administración
enfoque racional
entornos de alta velocidad
escalación del compromiso
estructura de la toma de decisiones por contingencia
identificación del problema
imitación
inspiración
investigación problemística
modelo Carnegie
modelo de decisión incremental
modelo del cesto de basura
pensamiento grupal
perspectiva de la racionalidad limitada
prejuicios cognoscitivos
punto-contrapunto
satisfactorio
solución del problema
teoría del prospecto
toma de decisiones intuitivas
toma de decisiones organizacional

Preguntas para análisis

1. Cuando usted enfrenta una elección entre varias opciones válidas, ¿cómo toma su decisión por lo general? ¿Cómo cree que los gerentes eligen comúnmente entre varias opciones? ¿Cuáles son las similitudes entre su proceso de decisión y lo que cree que hacen los gerentes?
2. En una ocasión, un economista profesional les comentó a sus alumnos, “La persona que toma una decisión individual debe procesar toda la información pertinente y después elegir la alternativa económicamente racional”. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
3. Si los gerentes recurren con frecuencia a la experiencia y la intuición para tomar decisiones complejas no programadas, ¿cómo aplican la administración basada en la evidencia, que parece sugerir que los gerentes deben confiar en los hechos y los datos?
4. El modelo Carnegie hace hincapié en la necesidad de una coalición política en el proceso de toma de decisiones. ¿Cuándo y por qué son necesarias las coaliciones?
5. ¿Cuáles son las tres fases principales en el modelo de decisión incremental de Mintzberg? ¿Por qué una organización se podría reciclar a partir de una o más fases del modelo?
6. Un teórico de la organización les comentó en una ocasión a sus alumnos, “Las organizaciones nunca toman grandes decisiones. Pueden tomar pequeñas decisiones que a la larga resultan en una gran decisión”. Explique la lógica detrás de esta declaración.
7. ¿Cómo tomaría usted una decisión para elegir una ubicación en un edificio para instalar una nueva planta de tratamiento de desperdicios en Filipinas? ¿En dónde empezaría con esta compleja decisión y qué pasos seguiría? Explique cuál de los modelos de decisión en el capítulo describe mejor su enfoque.
8. ¿Por qué los gerentes en entornos de alta velocidad se preocuparían más por el presente que por el futuro? ¿Un gerente que trabaja en este tipo de entorno tendría más probabilidades de éxito con un enfoque racional o con un enfoque intuitivo? Explique.
9. ¿Puede usted pensar en una decisión que ha tomado en su vida personal, en la escuela o en el trabajo, que refleje un deseo más poderoso de evitar una pérdida que de obtener una ganancia? ¿Qué puede decir acerca de una vez que se quedó con una idea o un proyecto demasiado tiempo, tal vez escalando incluso su compromiso, con el fin de evitar un fracaso? Analice.
10. ¿Por qué los errores de las decisiones por lo general se aceptan en las organizaciones, pero se sancionan en los cursos y exámenes universitarios que están diseñados para capacitar a los gerentes?

Cuaderno de trabajo del capítulo 12: Estilos de decisión*

Piense en algunas decisiones recientes que hayan influido en su vida. Elija dos decisiones importantes que tomó y dos que tomaron otras personas, utilizando la figura 12.8 para determinar los estilos de decisión.

Sus decisiones	Enfoque empleado	Ventajas y desventajas	Su estilo de decisión recomendado
1.			
2.			
Las decisiones de los demás			
1.			
2.			

Preguntas

1. ¿Cómo puede influir un enfoque en la decisión en el resultado de la misma? ¿Qué sucede cuando el enfoque se ajusta a la decisión? ¿Y cuando no se ajusta?
2. ¿Cómo puede saber usted cuál enfoque es el mejor?

*Adaptada por Dorothy Marcic de “Action Assignment” en Jennifer M. Howard y Lawrence M. Miller, *Team Management* (Miller Consulting Group, 1994), 205.

Caso para análisis: Restallando el látigo*

Harmon Davis contempló desalentado la figura que se alejaba del líder de su equipo de estudios de administración. Su reunión no había resultado bien. Davidson le había transmitido a Al Pitcher las quejas que había escuchado acerca de su forma de manejar el estudio. Pitcher había respondido con una rígida negativa y un desdén mal disimulado.

Davidson, director de administración de las oficinas corporativas, estaba preparado para ignorar algunas de las críticas como un resentimiento de las personas ajenas que se entrometían con “la forma en que siempre hemos hecho negocios”, exacerbadas por la turbulencia de la continua reorganización. Pero Davidson difícilmente podía ignorar el volumen de quejas o el alto nivel de consideración que sentía hacia algunas de sus fuentes. “¿Acaso desde el principio ignoré las señales de peligro acerca de Pitcher?” se preguntó Davidson. “¿O simplemente le estoy dando a una persona a la que no conocía una justa oportunidad con una asignación inherentemente controvertida?”

Con su división diezmada durante la última ronda de *downsizing* en el Departamento de Servicios Técnicos (DST) poco antes ese mismo año, le habían pedido a Davidson que regresara a la oficina administrativa de las oficinas corporativas después de una ausencia de cinco años. El director, Walton Drummond, se había retirado abruptamente.

Una de las primeras cosas que Davidson había aprendido acerca de su nuevo trabajo era que sería responsable de un estudio muy completo de seis meses de la estructura y los procesos administrativos de las oficinas corporativas. El secretario del DST le había prometido el estudio a la Casa Blanca, como un preludio para la siguiente fase de reforma administrativa de la agencia. Drummond ya había elegido a cinco personas para el equipo del estudio, dos analistas administrativos experimentados, un prometedor miembro joven del personal, un interno y Pitcher, el líder del equipo. Pitcher acababa de salir del Departamento de Tesorería, donde había participado en un estudio similar. Pero Drummond, que después de su retiro había emprendido una prolongada expedición de montañismo en Asia, no podía explicar sus planes para el estudio ni cualquier entendimiento al que hubiera llegado con Pitcher.

Davidson se había sentido impresionado por la energía y la motivación de Pitcher. Trabajaba durante largas horas, escribía voluminosamente aunque con torpeza y conocía a fondo la teoría organizacional más reciente. Sin embargo, Pitcher tenía otras características que eran inquietantes. No parecía estar interesado en la historia y la cultura del DST y adoptaba una actitud paternalista con los gerentes, suponiendo que no eran sofisticados y no les interesaba la moderna administración.

Una serie de reuniones informativas, previas al estudio con los jefes de departamento de las oficinas corporativas, organizada por Davidson y Pitcher, pareció deslizarse sin ningún tropiezo. Pitcher delegó en su jefe los aspectos filosóficos y limitó sus comentarios a la programación y los procedimientos. Terminó su parte con un tono amistoso, diciendo, “Si

encontramos oportunidades para un mejoramiento, trataremos de conseguirles algunas recomendaciones".

Pero apenas había trascurrido una semana desde la terminación del estudio cuando el director administrativo recibió una llamada de una enfurecida cliente. Era la secretaria asistente de asuntos públicos, Erin Dove y no hablaba en su acostumbrado tono optimista. "Ustedes han logrado alterar a todo mi personal de supervisión con sus comentarios acerca de cómo tendremos que transformar nuestra organización y métodos" le dijo. "Yo creí que estaban haciendo un estudio para descubrir ciertos hechos. Este tipo Pitcher habla como si quisiera rehacer las oficinas corporativas del DST de la noche a la mañana. ¿Quién cree que es?"

Cuando Davidson le preguntó acerca de su encuentro con asuntos públicos, Pitcher expresó su sorpresa porque algunas breves observaciones compartidas con los supervisores en interés, de "una pronta retroalimentación de la información", se hubieran interpretado para llegar a esas conclusiones tan inquietantes. "Les indiqué que les diremos cómo arreglar las cosas", le aseguró a su supervisor.

"Escucha, Al", replicó Davidson con amabilidad. "Se trata de gerentes muy experimentados y no están acostumbrados a que les digan que deben arreglar cualquier cosa. Esta agencia ha operado durante años y la necesidad de una reinvención todavía no está resonando del todo bien. Debemos recabar la información y analizarla, y preparar un caso convincente para el cambio, de lo contrario estaremos dando vueltas en círculos. Vamos a detener la retroalimentación hasta que tú y yo la hayamos analizado muy bien."

Pero dos semanas después Phil Canseco, el Director de Desarrollo de Tecnología, un antiguo y apreciado colega, se encontraba frente a la puerta de la oficina de Davidson con un aspecto tan descontento como había sonado la voz de Erin Dove por teléfono. "Harmon, amigo mío, creo que debes frenar un poco a este equipo de estudios", declaró. "Varios gerentes que estaban programados para entrevistas del estudio estuvieron trabajando turnos de 24 horas para entregarle un proyecto revisado del presupuesto al subcomité de Asignaciones ese día. Mi delegado dice que Pitcher estaba molesto por la idea de posponer las entrevistas y que refunfuñó algo acerca de si comprendíamos cuáles eran las nuevas prioridades. ¿Está viviendo en el mundo real?"

Los comentarios de Canseco impulsaron a Davidson a llamar a algunos de sus respetados colegas que habían tenido trato con el equipo de estudios. Con diversos grados de renuencia, todos criticaron al líder del equipo y, en algunos casos a los miembros del mismo, tan abrasivos y poco interesados en la razón fundamental ofrecida para la estructura y los procesos existentes.

De manera que Davidson recurrió a todo su tacto para entrevistarse con el líder del equipo de estudios. Pero Pitcher no estaba de humor para una introspección ni para la reconsideración. Adoptó el punto de vista de que lo habían llevado para encabezar una iniciativa de mejora administrativa, inspirada en la Casa Blanca, en una agencia fascinante que nunca había tenido necesidad de pensar mucho en la eficiencia. Le recordó a Davidson que incluso él había reconocido que los gerentes necesitaban recibir algunas lecciones severas en este aspecto. Pitcher no veía forma alguna de cumplir con su límite de tiempo, excepto apegándose a un riguroso programa, debido a que estaba trabajando con gerentes que no se sentían inclinados a cooperar con una persona ajena que les imponía un ejercicio que no era popular. Creía que el papel de Davidson era mantenerse firme frente a las críticas no garantizadas de las *prima donnas* que trataban de desacreditar el estudio.

En la mente de Davidson surgieron muchas preguntas acerca del plan del estudio y de la capacidad de su división para llevarlo a cabo. ¿Habían aceptado demasiado con tan poco? ¿Se había elegido a las personas adecuadas para el equipo de estudios? ¿Los gerentes y directivos, e incluso los miembros del equipo, habían recibido una preparación apropiada para el estudio?

Pero la pregunta más inmediata era si Pitcher lo podía ayudar con estos problemas.

*Este caso fue preparado por David Hornestay y apareció en *Government Ejecutive*, vol. 30, núm. 8, agosto de 1998, 45-46, como parte de una serie de estudios de casos que examinan los dilemas en el lugar de trabajo a los que se enfrentan los gerentes federales. Reimpreso con autorización de *Government Executive*.

Caso para Análisis: El dilema de Aliesha State College: competencia frente a necesidad*

Hasta la década de 1980, Aliesha era una universidad estatal para profesores, de buena reputación y un tanto somnolienta, ubicada en la periferia de una importante área metropolitana. Después, con la rápida expansión de las inscripciones universitarias, el estado convirtió a Aliesha en una universidad estatal de cuatro años (y los planes requerían que se convirtiera en una universidad estatal con trabajos para graduados y tal vez incluso con una escuela de medicina a finales de la década de 1990). En el transcurso de diez años, Aliesha creció de 1 500 a 9 000 estudiantes. Su presupuesto creció todavía con mayor rapidez que las inscripciones, un incremento de 20 veces más durante ese periodo.

En lo único en que Aliesha no creció fue en la parte original, la universidad para profesores; allí las inscripciones en realidad disminuyeron. Todo lo demás parecía prosperar. Además de la construcción de nuevas escuelas de cuatro años de artes liberales, negocios, medicina veterinaria y odontología, Aliesha desarrolló muchos programas de servicios comunitarios. Entre ellos estaban un programa nocturno de rápido crecimiento, una clínica de salud mental y un centro

de terapia del lenguaje para niños con ese tipo de problemas, el único en el área. Incluso dentro del ramo de la educación, un área creció, la escuela preparatoria unida a la antigua universidad para profesores. Aun cuando en la escuela sólo se inscribieron 300 estudiantes, sus profesores eran expertos sobresalientes en la formación de profesores y se consideraba que era la mejor escuela preparatoria en el área.

Entonces, en 1992, la legislatura estatal de pronto recortó considerablemente el presupuesto. Al mismo tiempo, los miembros de la facultad exigieron y obtuvieron un considerable aumento de sueldo. Era obvio que había que renunciar a algo, el déficit presupuestario era demasiado grande para que lo cubrieran las reducciones de costos ordinarias. Cuando el comité de la facultad se reunió con el presidente y el consejo de administración, surgieron dos candidatos para el abandono después de largas y acaloradas disputas: el programa de terapia del lenguaje y la escuela preparatoria de demostración. El costo de ambas era casi el mismo y ambas eran en extremo costosas. Todos convinieron en que la clínica de terapia del lenguaje abordaba una verdadera necesidad y de máxima prioridad. Pero todos se vieron obligados a convenir, debido a que la evidencia era abrumadora, en que no desempeñaba bien el trabajo. De hecho, el trabajo era tan deficiente, descuidado y desorganizado que los pediatras, psiquiatras y psicólogos titubeaban para referir a sus pacientes a la clínica. La razón era que la clínica era un programa universitario orientado a enseñarles a los estudiantes de psicología, más que a ayudar a los niños con serios impedimentos de lenguaje.

El criterio opuesto se aplicó a la escuela preparatoria. Nadie dudaba de su excelencia ni del impacto que causaba en los estudiantes de educación que asistían a sus clases y en muchos jóvenes maestros del área que asistían como auditores. ¿Pero qué necesidad llenaba? En el área había muchas escuelas preparatorias perfectamente adecuadas.

"¿Cómo podemos justificar" preguntó uno de los psicólogos relacionados con la clínica del lenguaje, "la operación de una escuela preparatoria innecesaria en donde cada niño cuesta tanto como un estudiante graduado en Harvard?"

"¿Pero cómo podemos justificar" preguntó el decano de la escuela de educación, él mismo uno de los maestros sobresalientes en la escuela preparatoria de demostración, "una clínica del lenguaje que no da ningún resultado, aun cuando sus pacientes le cuestan al Estado tanto como uno de nuestros estudiantes en la preparatoria de demostración, si no es que más?"

Notas

1. Gretchen Morgenson, "How the Thundering Herd Faltered and Fell", *The New York Times* (9 de noviembre de 2008), BU1.
2. Brad Stone, "The Empire of Excess; Lax Real Estate Decisions Hurt Starbucks", *The New York Times* (4 de julio de 2008), C1.
3. Betsy Morris, "What Makes Apples Golden?", *Fortune* (17 de marzo de 2008), 68-74.
4. "World's Most Admired Companies: Cereal Cost Cutters" (serie Top Performers), *Fortune* (10 de noviembre de 2008), 24.
5. Charles Lindblom, "The Science of 'Muddling Through'", *Public Administration Review* 29 (1954), 79-88.
6. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960), 1-8.
7. Paul J. H. Shoemaker y J. Edward Russo, "A Pyramid of Decision Approaches", *California Management Review* (otoño de 1993), 9-31.
8. Justin Scheck, "Dell's Revival Strategy Runs Into Trouble", *The Wall Street Journal* (28 de noviembre de 2008), A1, A12.
9. Michael Pacanowsky, "Team Tools for Wicked Problems", *Organizational Dynamics* 23, núm. 3 (inverno de 1995), 36-51.
10. La idea de que una buena decisión produzca potencialmente un mal resultado bajo ciertas condiciones se atribuye a Robert Rubin, reportado en David Leonhardt, "This Fed Chief May Yet Get a Honeymoon", *The New York Times* (23 de agosto de 2006), C1.
11. Doug Wallace, "What Would You Do? Southern Discomfort", *Business Etics* (marzo-abril de 1996), 52-53; y Renee Elder, "Apparel Plant Closing Rip Fabric of Community's Employment", *The Tennessean* (3 de noviembre de 1996), 1E.
12. Karen Dillon, "The Perfect Decision" (una entrevista con John S. Hammond y Ralph L. Keeney), *Inc.* (octubre de 1998), 74-78; y John S. Hammond y Ralph L. Keeney, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
13. Earnest R. Archer, "How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice", *Management Review* 69 (febrero de 1980), 54-61; y Boris Blai, "Eight Steps to Successful Problem Solving", *Supervisory Management* (enero de 1986), 7-9.
14. Francine Schawdel, "Christmas Sales' Lack of Momentum Tests Store Manager's Mettle", *The Wall Street Journal* (16 de diciembre de 1987), 1.
15. Noel M. Tichy y Warren G. Bennis, "Making Judgment Calls: The Ultimate Act of Leadership", *Harvard Business Review* (octubre de 2007), 94-102.
16. Adaptado de Archer, "How to Make a Business Decision", 59-61.
17. James W. Dean, Jr. y Mark P. Sharfman, "Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process", *Journal of Management Studies* 30 (1993), 587-610.
18. Michael R. Gordon, "Fateful Choice on Iraq Army Bypassed Washington Debate", *The New York Times* (17 de marzo de 2008), A1; y Farnaz Fassihi, Greg Jaffe, Yaroslav Trofimov, Carla Anne Robbins y Yochi J. Dreazen "Winning the Peace; Early U.S. Decisions on Iraq Now Haunt American Efforts", *The Wall Street Journal* (19 de abril de 2004), A1, A14.
19. Art Kleiner, "Core Group Therapy", *Strategy & Business*, ejemplar 27 (segundo trimestre, 2002), 26-31.

20. Irving L. Janis, *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management* (Nueva York: The Free Press, 1989); y Paul C. Nutt, "Flexible Decision Styles and the Choices of Top Executives", *Journal of Management Studies* 30 (1993), 695-721.
21. Herbert A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive 1* (febrero de 1987), 57-64; y Daniel J. Eisenberg, "How Senior Managers Think", *Harvard Business Review* 62 (noviembre-diciembre de 1984), 80-90.
22. Kurt Matzler, Franz Bailom y Todd A. Mooradian, "Intuitive Decision Making", *MIT Sloan Management Review* 49, núm. 1 (otoño de 2007), 13-15; Stefan Wally y J. Robert Baum, "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal* 37, núm. 4 (1994), 932-956; y Orlando Behling y Norman L. Eckel, "Making Sense Out of Intuition", *Academy of Management Executive* 5, núm. 1 (1991), 46-54.
23. Eric Dane y Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review* 32, núm. 1 (2007), 33-54; Gary Klein, *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do* (Nueva York; Doubleday, 2002); Milorad M. Novicevic, Thomas J. Hench y Daniel A. Wren, "Playing By Ear... In an Incessant Din of Reasons': Chester Barnard and the History of Intuition in Management Thought", *Management Decision* 40, núm. 10 (2002); 992-1002; Alden M. Hayashi, "When to Trust Your Gut", *Harvard Business Review* (febrero de 2001), 59-65; Brian R. Reinwald, "Tactical Intuition", *Military Review* 80, núm. 5 (septiembre-octubre de 2000), 78-88; Thomas A. Stewart, "How to Think with Your Gut", *Business 2.0* (noviembre de 2002), *http://www.business2.com/articles*, accesado el 7 de noviembre de 2002; Henry Mintzberg y Frances Westley, "Decision Making: It's Not What You Think", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2001), 89-93; y Carlin Flora, "Gut Almighty", *Psychology Today* (mayo-junio de 2007), 68-75.
24. Thomas F. Isaack, "Intuition: An Ignored Dimension of Management", *Academy of Management Review* 3 (1978), 917-922.
25. Marjorie A. Lyles, "Defining Strategic Problems: Subjective Criteria of Executives", *Organizational Studies* 8 (1987), 263-280; y Marjorie A. Lyles y Ian I. Mitroff, "Organizational Problem Formulation: An Empirical Study", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 102-119.
26. Marjorie A. Lyles y Howard Thomas, "Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-Making Models", *Journal of Management St*udies 25 (1988), 131-145.
27. Ross Stagner, "Corporate Decision-Making: An Empirical Study", *Journal of Applied Psychology* 53 (1969), 1-13
28. Reportado en Eric Bonabeau, "Don't Trust Your Gut", *Harvard Business Review* (mayo de 2003), 116-123.
29. Matzler y otros, "Intuitive Decision Making".
30. Bonabeau, "Don't Trust Your Gut".
31. Ann Langley, "Between 'Paralysis by Analysis' and 'Extinction by Instinct'", *Sloan Management Review* (primavera de 1995), 63-76.
32. W. A. Agor, "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions", *Organizational Dynamics* 14, núm. 3 (1986), 5-18; y Paul C. Nutt, "Types of Organizacional Decision Processes", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 414-450.
33. Nandini Rajagopalan, Abdul M. A. Rasheed y Deepak K. Datta, "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Decisions", *Journal of Management* 19 (1993), 349-384; Paul J. H. Schoemaker, "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views", *Journal of Management Studies 30* (1993), 107-129; Charles J. McMillan, "Qualitative Models of Organizational Decision Making", *Journal of Management Studies 5* (1980), 22-39; y Paul C. Nutt, "Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stimulate Optimal Use", *Academy of Management Review 1* (1976), 84-98.
34. Hugh J. Miser, "Operations Analysis in the Army Air Forces in World War II: Some Reminiscenses", *Interfaces* 23 (septiembre-octubre de 1993), 47-49; y Harold J. Leavitt, William R. Dill y Henry B. Eyring, *The Organizational World* (Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1973), capítulo 6.
35. Stephen J. Huxley, "Finding the Right Spot for a Church Camp in Spain", *Interfaces* 12 (octubre de 1982), 108-114; y James E. Hodder y Henry E. Riggs, "Pitfalls in Evaluating Risky Projects", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1985), 128-135.
36. Edward Baker y Michael Fisher "Computational Results for Very Large Air Crew Scheduling Problems", *Omega* 9 (1981), 613-618; y Jean Aubin, "Scheduling Ambulances", *Interfaces* 22 (marzo-abril de 1992), 1-10.
37. Susan Carey, "Calculating Costs in the Clouds; How Flight-Planning Software Helps Airlines Balance Fuel, Distance, Wind, 'Overfly' Fees", *The Wall Street Journal* (6 de marzo de 2007), B1.
38. Stephen Baker, "Math Will Rock Your World", *Business Week* (23 de enero de 2006), 54-60; Julie Schlosser, "Markdown Lowdown", *Fortune* (12 de enero de 2004), 40; Laura Landro, "The Informed Patient: Cutting Waits at the Doctor's Office - New Programs Reorganize Practices to Be More Efficient", *The Wall Street Journal* (19 de abril de 2006), D1.
39. Richard L. Daft y John C. Wiginton, "Language and Organization", *Academy of Management Review* (1979), 179-191.
40. Basado en Richard M. Cyert y James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963); y James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958).
41. William B. Stevenson, Joan L. Pearce y Lyman W. Porter, "The Concept of 'Coalition' in Organization Theory and Research", *Academy of Management Review* 10 (1985), 256-268.
42. Cyert y March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 120-222.
43. Michael R. Gordon, "Troop 'Surge' in Iraq Took Place Amid Doubt and Intense Debate", *The New York Times* (31 de agosto de 2008); A1; y Fred Barnes, "How Bush Decided on the Surge", *The Weekly Standard* (4 de febrero de 2008), 20-27.
44. Lawrence G. Hrebiniak, "Top-Management Agreement and Organizational Performance", *Human Relations* 35 (1982), 1139-1158; y Richard P. Nielsen, "Toward a Method for Building Consensus during Strategic Planning", *Sloan Management Review* (verano de 1981), 29-40.
45. Basado en Henry Mintzberg, Duru Raisinghani y Théorêt, André, "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes", *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), 246-275.

46. Lawrence T. Pinfield, "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), 365-388.
47. Mintzberg y otros, "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes".
48. Ibid., 270.
49. William C. Symonds con Carol Matlack, "Guillette's Edge", *Business Week* (19 de enero de 1998); 70-77; William C. Symonds, "Would You Spend $1.50 for a Razon Blade?", *Business Wee*k (27 de abril de 1998); 46; y Peter J. Howe, "Innovative: For the Past Half Century, 'Cutting Edge' Has Meant More at Gillette Co. Than a Sharp Blade", *Boston Globe* (30 de enero de 2005), D1.
50. Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly* 17 (marzo de 1972), 1-25; y Michael D. Cohen y James G. March, *Leadership and Ambiguity: The American College President* (Nueva York: McGraw-Hill, 1974).
51. Michael Masuch y Perry LaPotin, "Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 38-67.
52. Sharon Waxman, "The Nudist Buddhist Bordeline-Abusive Love-In", *The New York Times* (19 de septiembre de 2004), Sección 2, 1; y V. A. Musetto, "Crix Pick Best Pix", *The New York Post* (29 de mayo de 2005), 93.
53. Thomas R. King, "Why 'Waterworld' with Costner in Fins, Is Costliest Film Ever", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 1995), A1.
54. Adaptado de James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), capítulo 10; McMillan, "Qualitative Models of Organizational Decision Making", 25; y Clayton M. Christensen, Matt Marx y Howard H. Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change", *Harvard Business Review* (octubre de 2006), 73-80.
55. Louise Lee, "Courts Begin to Award Damages to Victims of Parking-Area Crime", *The Wall Street Journal* (23 de abril de 1997), A1, A8.
56 Beth Dickey, "NASA's Next Step", *Government Executive* (15 de abril de 2004), 34-42; y Jena McGregor, "Gospels of Failure", *Fast Company* (febrero de 2005), 61-67.
57. Mintzberg y Westley, "Decision Making: It's Not What You Think".
58. Paul C. Nutt, "Selecting Decision Rules for Crucial Choices: An Investigation of the Thompson Framework", *The Journal of Applied Behavioral Science* 38, núm. 1 (marzo de 2002), 99-131; y Paul C. Nutt, "Making Strategic Choices", *Journal of Management Studies* 39, núm. 1 (enero de 2002), 67-95.
59. George T. Doran y Jack Gunn, "Decision Making in High-Tech Firms: Perspectives of Three Executives", *Business Horizons* (noviembre-diciembre de 2002), 7-16.
60. L. J. Bourgeois III y Kathleen M. Eisenhardt, "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science* 34 (1988), 816-835.
61. Kathleen M. Eisenhardt, "Speed and Strategic Course: How Managers Accelerate Decision Making", *California Management Review* (primavera de 1990), 39-54.
62. David A. Garvin y Michael A. Roberto, "What You Don't Know about Making Decisions", *Harvard Business Review* (septiembre de 2001), 108-116.
63. Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2a. ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979), 243.
64. Jena McGregor, "How Failure Breeds Success", *Business Week* (10 de julio de 2006), 42-52.
65. Ibid.
66. Para discusiones de varios prejuicios cognoscitivos, véase John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston: Harvard Business School Press, 1999); Max H. Bazerman y Dolly Chugh, "Decisions Without Blinders", *Harvard Business Review* (enero de 2006), 88-97; J. S. Hammond, R. L. Keeney y H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1998), 47-58; Oren Harari, "The Thomas Lawson Syndrome", *Management Review* (febrero de 1994), 58-61; y Max H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 5a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2002).
67. Helga Drummond, "Too Little Too Late: A Case Study of Escalation in Decision Making", *Organization Studies* 15, núm. 4 (1994), 591-607; Joel Brockner, "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress", *Academy of Management Review* 17 (1992), 39-61; Barry M. Staw y Jerry Ross, "Knowing When to Pull the Plug", *Harvard Business Review* 65 (marzo-abril de 1987), 68-74; y Barry M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review 6* (1981), 577-587.
68. Daniel Kahneman y Amos Tversy, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica 47* (1979), 263-292.
69. Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
70. Esta sección se basa en Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, "Evidence-Based Management", *Harvard Business Review* (enero de 2006), 62-74; Rosemary Stewart, *Evidence-based Decision Making* (Radcliffe Publishing, 2002), y Joshua Klayman, Richard P. Larrick y Chip Heath, "Organizational Repairs", *Across the Board* (febrero de 2000), 26-31.
71. Michael A. Roberto, "Making Difficult Decisions in Turbulent Times", *Ivey Business Journal* (mayo-junio de 2003), 1-7; Kathleen M. Eisenhardt, "Strategy as Strategic Decision Making", *Sloan Management Review* (primavera de 1999), 65-72; y Garvin y Roberto, "What You Don't Know About Making Decisions".
72. Roberto, "Making Difficult Decisions in Turbulent Times".
73. David M. Schweiger y William R. Sandberg, "The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal 10* (1989), 31-43; y "The Devil's Advocate", *Small Business Report* (diciembre de 1987), 38-41.
74. "Tools for Managing in a Complex Context", nota al margen en David J. Snowden y Mary E. Boone, "A Leader's Framework for Decision Making", *Harvard Business Review* (noviembre de 2007), 69-76.



Conflicto, poder y política



istockphoto.com/JoLin

El conflicto intergrupal en las organizaciones

Fuentes de conflicto • Modelo racional frente al modelo político

El poder y las organizaciones

Poder individual frente a poder organizacional • Poder frente a autoridad • Fuentes verticales del poder • El poder del empowerment • Fuentes horizontales del poder

Procesos políticos en las organizaciones

Definición • ¿Cuándo se utiliza la actividad política?

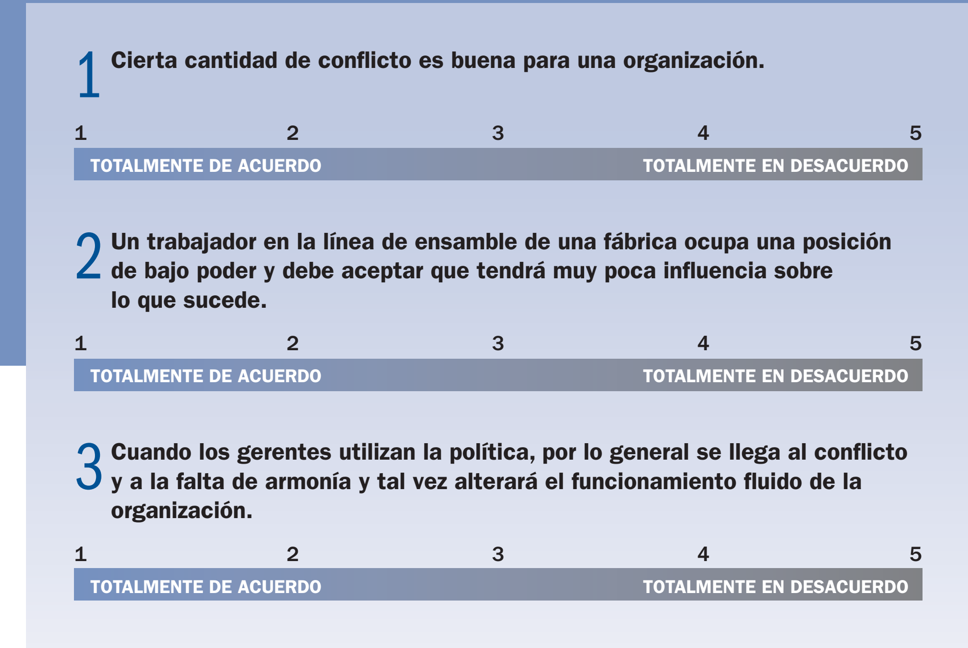
Uso del poder, la política y la colaboración

Tácticas para incrementar el poder • Tácticas políticas para utilizar el poder • Tácticas para mejorar la colaboración

Fundamentos de diseño

Preguntas de la administración por diseño

Antes de leer este capítulo, encierre en un círculo su opinión acerca de cada una de las siguientes declaraciones:



The Los Angeles Times ha sido desde hace largo tiempo uno de los nombres más respetados en el periodismo. Ganador de varios premios Pulitzer, el *Times* es sólo uno de un puñado de periódicos que afirman tener una reputación a nivel nacional. ¿Por qué entonces el periódico no puede conservar a un editor? En menos de cuatro años, tres editores experimentados llegaron a ocupar el cargo editorial de mayor nivel y salieron al poco tiempo. Además, el periódico ha visto la salida de varios otros editores de alto nivel después de poco tiempo de desempeñar su cargo y muchas de esas salidas ocurrieron como resultado del conflicto y la disensión. Todos los periódicos se enfrentan a circunstancias muy difíciles, pero *The Los Angeles Times* se ha visto particularmente afectado, golpeado por años de baja circulación incluso antes de que el desplome interno y la economía declinante afectaran severamente el ingreso de los anuncios. Por consiguiente, la eterna lucha entre el lado del negocio (reducir costos, atraer a los anunciantes) y el lado de las noticias (noticias de calidad) de la organización se convirtió en una guerra resuelta en el *Times*. (Para más acerca de este secular conflicto en las organizaciones de noticias, lea el Caso para análisis de este capítulo, “The Daily Tribune”). Aun cuando la disensión interna en el *Times* es compleja, la mayoría de los anteriores editores comenta que los directivos orientados a los negocios extirpan el corazón del legendario periódico haciendo devastadores recortes en la sala de redacción, interviniendo en los asuntos de la sala de noticias sugiriendo artículos o evaluando lo que se reporta, e involucrando cada vez más a marketing en el negocio de reportar las noticias.[1]

Lo mismo que *The Los Angeles Times*, todas las organizaciones son una compleja mezcla de personas y grupos que aspiran a varias metas e intereses. El conflicto es un resultado natural de la estrecha interacción de personas que pueden tener diversas opiniones y valores, que buscan diferentes objetivos y que tienen acceso diferencial a la información y los recursos dentro de la organización. Las personas y los grupos utilizan el poder y la actividad política para resolver sus diferencias y arreglar los inevitables conflictos que surgen.[2]

Un exceso de conflicto puede ser perjudicial para una organización, como lo ha sido en *The Los Angeles Times*. La empresa matriz del periódico, Tribune Company, que es propietaria del *Chicago Tribune* y adquirió el periódico de Los Ángeles en 2000, presentó una petición de protección contra la quiebra a finales de 2008. Es cierto que no se puede culpar directamente a los conflictos y tensiones que han atormentado a *The Los Angeles Times* por

los infortunios de Tribune Company, pero la incapacidad de los líderes para administrar de forma eficaz el conflicto hizo que a la organización le resultara más difícil sobrevivir a la "tormenta perfecta" de las fuerzas que afectaban a la industria de los medios y a la economía en general.[3] Sin embargo, el conflicto también puede ser una fuerza positiva, debido a que desafía al *statu quo*, fomenta nuevas ideas y enfoques y conduce al cambio necesario.[4] En todas las relaciones humanas ocurre cierto grado de conflicto entre amigos, parejas románticas y compañeros de equipo, así como entre padres e hijos, profesores y alumnos, y jefes y subordinados. El conflicto no es necesariamente una fuerza negativa; resulta de la interacción normal de diversos intereses humanos. Dentro de las organizaciones, las personas y los grupos con frecuencia tienen distintos intereses y metas que desean alcanzar a través de la organización. Los gerentes pueden utilizar el poder y la política de forma eficaz para controlar el conflicto, obtener lo máximo de los empleados, mejorar la satisfacción laboral y la identificación del equipo, alcanzar metas importantes y lograr un alto desempeño organizacional.

Propósito de este capítulo

En este capítulo hablamos de la naturaleza del conflicto y del uso del poder y de las tácticas políticas para controlar y reducir el conflicto entre personas y grupos. Las nociones de conflicto, poder y política han aparecido en los capítulos anteriores. En el capítulo 3 hablamos de los vínculos horizontales como las fuerzas de tarea y los equipos que fomentan la colaboración entre los departamentos funcionales. El capítulo 4 introdujo el concepto de la diferenciación, que significa que distintos departamentos aspiran a diferentes metas y que pueden tener diferentes actitudes y valores. En el capítulo 5 se estudia el tema de las relaciones de conflicto y poder entre las organizaciones. En el capítulo 10 se analiza el surgimiento de las subculturas y en el capítulo 12 se propone la creación de coaliciones como una forma de resolver los desacuerdos entre los gerentes y los departamentos.

La primera sección de este capítulo explora la naturaleza del conflicto intergrupal, las características de las organizaciones que contribuyen al conflicto y el uso de un modelo de organización político frente a uno racional para administrar los intereses en conflicto. Las secciones subsiguientes examinan el poder individual y el organizacional, las fuentes del poder vertical y del horizontal para los gerentes y otros empleados y la forma en que se utiliza el poder para alcanzar las metas organizacionales. También se estudia la tendencia al empowerment, es decir, compartir el poder con los empleados en el nivel inferior. La última parte del capítulo aborda la política, que es la aplicación del poder y la influencia para lograr los resultados deseados. Hablamos de la forma en que los gerentes incrementan su poder, de las tácticas políticas para utilizar el poder y de algunas formas en las que los gerentes pueden mejorar la colaboración entre las personas y los departamentos.

EL CONFLICTO INTERGRUPAL EN LAS ORGANIZACIONES

El conflicto intergrupal requiere tres ingredientes: identificación del grupo, diferencias observables y frustración. En primer lugar, los empleados se deben percibir como parte de un grupo o departamento identificable.[5] En segundo, debe haber una diferencia en el grupo, observable de alguna forma. Los grupos pueden estar ubicados en distintos pisos del edificio, los miembros pueden tener diferentes antecedentes sociales o educacionales, o bien pueden trabajar en otros departamentos. La capacidad para identificarse uno mismo como parte de un grupo y de observar las diferencias en comparación con otros grupos es necesaria para el conflicto.[6]

El tercer ingrediente es la frustración, que significa que si un grupo alcanza su meta, el otro no lo hará; se quedará bloqueado. La frustración no debe ser severa y sólo es necesario anticiparla para provocar el conflicto intergrupal, el cual aparecerá cuando un grupo trata de adelantar su posición en relación con otros. El **conflicto intergrupal**

se puede definir como el comportamiento que ocurre entre los grupos organizacionales cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que los otros grupos pueden bloquear el logro de las metas o las expectativas del suyo.[7] El conflicto significa que los grupos chocan directamente, que se encuentran en una posición de oposición fundamental. El conflicto es similar a la competencia, pero es más severo. La **competición** es la rivalidad entre los grupos en busca de un premio común, mientras que el conflicto da por sentada una interferencia directa con el logro de la meta.

El conflicto intergrupal dentro de las organizaciones puede ocurrir horizontalmente a través de los departamentos, o verticalmente entre diferentes niveles de la organización.[8] El departamento de producción de una empresa de manufactura puede tener una disputa con el departamento de control de calidad, debido a que los nuevos procedimientos de la calidad reducen la eficiencia de la producción. Los compañeros de equipo pueden argumentar acerca de la mejor forma de desempeñar las tareas y alcanzar las metas. Los empleados pueden tener un desacuerdo con los jefes acerca de los nuevos métodos de trabajo, los sistemas de recompensa o las asignaciones de trabajo. Otra área de conflicto típica es entre grupos como los sindicatos y la gerencia o entre los propietarios de franquicias y las oficinas corporativas. Por ejemplo, United Auto Workers (UAW) ha tenido desavenencias de rutina con los fabricantes estadounidenses de automóviles, concernientes a las demandas de la gerencia de que los trabajadores que son miembros del sindicato acepten una reducción de salarios y beneficios, con el fin de mitigar las crecientes presiones de costos. Los propietarios de franquicias de McDonald's, Taco Bell, Burger King y KFC han tenido desavenencias con las oficinas corporativas debido al incremento de locales propiedad de la empresa en vecindarios que compiten directamente con los franquiciatarios.[9]

El conflicto también puede ocurrir entre diferentes divisiones o unidades de negocio dentro de una organización, por ejemplo entre las unidades de auditoría y de consultoría de las grandes firmas como PriceWaterhouseCoopers y Deloitte Touche.[10] En las organizaciones globales, los conflictos entre los gerentes regionales y los de la división de negocios son comunes debido a las complejidades de los negocios internacionales, como se describe en el capítulo 6. Algunos problemas similares ocurren entre diferentes organizaciones. Como expusimos brevemente en el capítulo 5, con tantas empresas involucradas en la colaboración interorganizacional, los conflictos y el cambio en las relaciones de poder son inevitables.

Fuentes de conflicto

Algunas características organizacionales específicas pueden generar un conflicto. Estas **fuentes del conflicto intergrupal** son incompatibilidad de las metas, diferenciación, interdependencia de las tareas y recursos limitados. Estas características de las relaciones organizacionales están determinadas por los factores contextuales del entorno, el tamaño, la tecnología, las estrategias y las metas, y la estructura organizacional, que se han estudiado en capítulos anteriores. Estas características, a su vez, ayudan a modelar el grado al cual se utiliza un modelo racional de comportamiento frente a un modelo político de comportamiento para lograr los objetivos.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **Cierta cantidad de conflicto es buena para una organización.**

RESPUESTA: *De acuerdo.* El conflicto es inevitable en todas las relaciones humanas, como las de las organizaciones y a menudo es bueno. Cierta dosis de conflicto puede ser saludable, debido a que contribuye a una diversidad de pensamiento y conduce al cambio. Si no existe ninguna clase de conflicto, es probable que tampoco haya crecimiento ni desarrollo.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Reconocer que algún conflicto interdepartamental es natural y puede beneficiar a la organización. Asociar las características del diseño organizacional de la incompatibilidad de metas, la diferenciación, la interdependencia de las tareas y la escasez de recursos con un mayor conflicto entre los grupos. Esperar que, en estas situaciones, se debe dedicar más tiempo y energía a la solución del conflicto.

Incompatibilidad de metas. Las metas de cada departamento reflejan los objetivos específicos que tratan de lograr los miembros. El logro de las metas de un departamento a menudo interfiere con las metas de otro, lo que lleva a un conflicto. Por ejemplo, la policía universitaria tiene la meta de proporcionar un campus seguro y resguardado. Puede alcanzarla al cerrar con llave todos los edificios por la noche y durante los fines de semana y no distribuyendo llaves. Sin embargo, sin un acceso fácil a los edificios, el progreso hacia las metas de investigación del departamento de ciencias procederá con lentitud. Por otra parte, si los científicos entran y salen a todas horas e ignoran las normas, la policía nunca alcanzará sus metas de seguridad. La incompatibilidad de metas coloca en conflicto a los departamentos.

El potencial de conflicto es tal vez mayor entre marketing y manufactura que entre otros departamentos, debido a que las metas de estos dos departamentos con frecuencia están en desacuerdo. La figura 13.1 muestra ejemplos del conflicto de metas entre los departamentos típicos de marketing y de manufactura. Marketing se esfuerza para incrementar la gama de su línea de productos con el fin satisfacer los gustos del cliente por una mayor variedad. Una amplia línea de productos significa corridas de producción más cortas, de manera que manufactura tiene que soportar los costos más altos.[11] Las áreas típicas de conflicto de metas son calidad, control de costos y nuevos productos o servicios. Por ejemplo, en Rockford Health Systems, el departamento de recursos humanos quería implementar un nuevo sistema de beneficios de autoservicio, que permitiría que los empleados administraran sus beneficios desde sus computadoras en el hogar, pero el alto precio de las licencias de software estaba en conflicto con la meta del departamento de finanzas de controlar los costos.[12] Otro ejemplo es el conflicto de metas entre los gerentes de negocios y los gerentes editoriales en *The Los Angeles Times*, que describimos antes. La incompatibilidad de metas quizás es la causa principal del conflicto intergrupal en las organizaciones.[13] El conflicto de metas también ocurre dentro de las iglesias y los grupos religiosos.

FIGURA 13.1
Áreas de conflicto potencial de las metas de marketing y de manufactura

	MARKETING frente a	**MANUFACTURA**
Conflicto de metas	**La meta operativa es la satisfacción del cliente**	**La meta operativa es la eficiencia de la producción**
Área de conflicto	**Comentario típico**	**Comentario típico**
1. Gama de la línea de productos	"Nuestros clientes exigen variedad".	"La línea de productos es vasta, todo lo que logramos son corridas más cortas que no resultan económicas."
2. Introducción de un nuevo producto	"Los nuevos productos son nuestro elemento vital."	"Los cambios innecesarios en el diseño son prohibitivamente costosos."
3. Programación del producto	"Necesitamos una respuesta más rápida. Los tiempos de espera de nuestro cliente son demasiado largos."	"Necesitamos compromisos realistas que no cambien como lo hace la dirección del viento."
4. Distribución física	"¿Por qué nunca tenemos en inventario la cantidad apropiada de mercancía?"	"No nos podemos permitir el lujo de tener grandes inventarios."
5. Calidad	"¿Por qué no podemos tener una calidad razonable a un costo más bajo?"	"¿Por qué siempre debemos ofrecer opciones que son demasiado costosas y que ofrecen muy poca utilidad para el cliente?"

Fuente: Basada en Benson S. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review* 55 (septiembre-octubre de 1977), 104-114; y Victoria L. Crittenden, Lorraine R. Gardiner y Antonie Stam, "Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing", *Industrial Marketing Management* 22 (1993), 299-309.

EN LA PRÁCTICA

La Iglesia impulsada por un propósito

Los cismas en la Iglesia son casi tan numerosos como las iglesias y con frecuencia están vinculados con las diferencias en las metas. Los años recientes han visto divisiones en algunas congregaciones eclesiásticas, relacionadas con el movimiento "impulsado por un propósito" adoptado por el Reverendo Richard Warren, pastor de Saddleback Church en Lake Forest, California y autor de *The Purpose Driven Life*. Warren aconseja que las iglesias sean *impulsadas por un propósito* y que atraigan a quienes no son creyentes utilizando modernas técnicas de crecimiento, como investigación de mercados, servicios activos que incluyan música rock, programas de voluntarios y más enfoque en los problemas personales cotidianos de todos que en combatir el pecado.

En la Valley View Christian Church en Dallas, algunos líderes que tenían la meta de incrementar la membresía, en particular en el grupo de edad de 20 a 30 años, creían que la adopción de técnicas modernas basadas en los principios de Warren eran la forma de crecer. Sin embargo, otros líderes preferían la meta de reforzar las tradiciones de la Iglesia y de un continuo énfasis en la expiación y la redención, más que en resolver los problemas matrimoniales o abordar la angustia personal. Con el tiempo, Valley View se dividió y los tradicionalistas establecieron una nueva congregación.

El movimiento impulsado por un propósito es sólo un aspecto de un conflicto continuo dentro de las iglesias cristianas acerca de si deberían adaptar y modernizar su religión o reforzar y honrar la tradición. Algunos conflictos similares han importunado a la Iglesia Episcopal, en la que algunos grupos han hecho a un lado problemas como la ordenación de mujeres y homosexuales, las revisiones del Libro de la Plegaria Común o los cambios en las prácticas litúrgicas. A finales de 2008, los conservadores anunciaron la fundación de una denominación rival, que se llamaría la Iglesia Anglicana de Norteamérica, reflejando un importante conflicto dentro de la Cristiandad Anglicana, que afectará a la Iglesia durante muchos años por venir.[14] ■

Diferenciación. La *diferenciación* se definió en el capítulo 4 como "las diferencias en las orientaciones cognoscitiva y emocional entre los gerentes en diferentes departamentos funcionales". La especialización funcional requiere personas con formación, habilidades, actitudes y horizontes de tiempo específicos. Por ejemplo, las personas pueden unirse a un departamento de ventas debido a que poseen la capacidad y las aptitudes compatibles con el trabajo de ventas. Después de convertirse en miembros del departamento de ventas, están bajo la influencia de las normas y los valores departamentales.

Los departamentos o divisiones dentro de una organización a menudo difieren en cuando a sus valores, actitudes y normas de comportamiento y estas diferencias subculturales desembocan en conflictos.[15] Considere una entrevista entre un gerente de ventas y un científico de investigación y desarrollo acerca de un nuevo producto:

El gerente de ventas puede ser sociable e interesarse en mantener una relación cálida y amistosa con el científico. Tal vez se desaliente debido a que el científico parece ser introvertido y no sentirse inclinado a hablar de cualquier cosa que no sean los problemas en los que está interesado. También se puede sentir molesto porque el científico parece tener mucha libertad para elegir en qué va a trabajar. Además, el científico tal vez llegue con frecuencia retrasado a las citas, lo que desde el punto de vista del vendedor, no es la forma de manejar un negocio. Nuestro científico, por su parte, se puede sentir incómodo debido a que el vendedor parece estar presionando para obtener respuestas inmediatas a preguntas técnicas cuya investigación le llevará largo tiempo. Todas esas molestias son manifestaciones concretas de las diferencias relativamente grandes entre estos dos hombres en lo que concierne a sus estilos de trabajar y a su manera de pensar.[16]

Interdependencia de las tareas. La interdependencia de las tareas se refiere a la dependencia de una unidad respecto a otra en lo que concierne a materiales, recursos o información. Como se describe en el capítulo 7, *interdependencia combinada* significa que hay poca interacción; *interdependencia secuencial* significa que la producción de un

departamento va al siguiente departamento; e *interdependencia recíproca* significa que los departamentos intercambian mutuamente materiales e información.[17]

Por lo general, a medida que se incrementa la interdependencia, también lo hace el potencial de conflicto.[18] En el caso de la interdependencia combinada, las unidades tienen muy poca necesidad de interactuar. El conflicto es mínimo. La interdependencia secuencial y la recíproca requieren que los empleados dediquen algún tiempo a coordinar y compartir la información. Los empleados se deben comunicar con frecuencia y las diferencias en las metas o en las actitudes saldrán a la superficie. Es especialmente probable que ocurra el conflicto cuando no se llega a un acuerdo acerca de la coordinación de los servicios prestados unos a otros. Una mayor interdependencia significa que los departamentos a menudo ejercen presión para obtener una respuesta rápida, debido a que el trabajo departamental debe esperar en otros departamentos.[19]

Recursos limitados. Otra fuente de conflicto importante involucra a la competencia entre grupos por lo que los miembros perciben que son recursos limitados.[20] Las organizaciones tienen dinero, instalaciones físicas, recursos de personal y humanos limitados para compartirlos entre los departamentos. En su deseo de alcanzar las metas, los grupos quieren incrementar sus recursos. Esto los coloca en conflicto. Las gerentes pueden desarrollar estrategias, como inflar los requerimientos de presupuesto o trabajar tras bambalinas, con el fin de obtener un nivel deseado de recursos.

Los recursos también simbolizan poder e influencia dentro de una organización. La capacidad de obtener recursos incrementa el prestigio. Los departamentos creen que tienen un legítimo derecho para reclamar recursos adicionales. Sin embargo, el ejercicio de esa exigencia resulta en un conflicto. Por ejemplo, en casi todas las organizaciones, el conflicto ocurre durante el ejercicio del presupuesto anual, a menudo creando una actividad política.

Modelo racional frente al modelo político

En la figura 13.2 se muestran las fuentes del conflicto intergrupal. El grado de incompatibilidad de metas, diferenciación, interdependencia y competencia por los recursos

FIGURA 13.2
Fuentes de conflicto y uso del modelo político frente al modelo racional

Fuentes de conflicto intergrupal potencial

- *Incompatibilidad de metas*
- *Diferenciación*
- *Interdependencia de las tareas*
- *Recursos limitados*

→

Cuando el conflicto es bajo, el modelo racional describe a la organización		Cuando el conflicto es alto, el modelo político describe a la organización
Congruente entre los participantes	*Metas*	*Incongruente, pluralista dentro de la organización*
Centralizado	*Poder y control*	*Descentralizado, cambiando las coaliciones y los grupos de interés*
Ordenado, lógico, racional	*Proceso de decisión*	*Desordenado, el resultado de las negociaciones y la interacción entre los intereses*
Norma de eficiencia	*Reglas y normas*	*Libre juego de las fuerzas del mercado; el conflicto es legítimo y se espera*
Extenso, sistemático, exacto	*Información*	*Ambigua; la información se utiliza y se retiene estratégicamente*

limitados determina si se debe utilizar un modelo de comportamiento racional o político dentro de la organización con el fin de alcanzar las metas.

Cuando las metas están alineadas, hay poca diferenciación, los departamentos se caracterizan por la interdependencia acumulada y los recursos parecen abundantes, los gerentes pueden utilizar un **modelo racional** de organización, como se muestra en la figura 13.2 Lo mismo que con el enfoque racional de la toma de decisiones que se describe en el capítulo 12, el modelo racional de organización es un ideal que no se logra del todo en la realidad, aun cuando los gerentes se esfuerzan por utilizar los procesos racionales siempre que es posible. En la organización racional, el comportamiento no es aleatorio o accidental. Las metas son claras y las elecciones se hacen de forma lógica. Cuando se requiere una decisión, la meta se define, se identifican las alternativas y se selecciona la elección que tiene mayores probabilidades de éxito. El modelo racional también se caracteriza por el poder y el control centralizados, extensos sistemas de información y una orientación a la eficiencia.[21]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar el modelo de organización racional cuando las alternativas son claras, cuando las metas están bien definidas y los gerentes pueden estimar los resultados con precisión. En estas circunstancias, la creación de coaliciones, la elección por votación colectiva u otras tácticas políticas no son necesarias ni conducirán a decisiones eficaces.

El punto de vista opuesto de los procesos organizacionales es el **modelo político**, también descrito en la figura 13.2. Cuando las diferencias son grandes, los grupos dentro de la organización tienen intereses, metas y valores separados. El desacuerdo y el conflicto son normales, de manera que se requieren el poder y la influencia para llegar a las decisiones. Los grupos se comprometerán en el estira y afloja del debate para decidir las metas y arribar a decisiones. La información es ambigua e incompleta. El modelo político describe la forma en que operan las organizaciones gran parte del tiempo. Aun cuando los gerentes se esfuerzan por utilizar un enfoque racional, prevalece el modelo político, debido a que cada departamento tiene diferentes intereses que quiere satisfacer y distintas metas que quiere alcanzar. Los procedimientos puramente racionales no funcionan en diversas circunstancias.

En las organizaciones se utilizan tanto los procesos racionales como los políticos. Ni el modelo racional ni el político caracterizan totalmente las cosas, pero cada uno se utilizará parte del tiempo. Por ejemplo, en Amazon.com, Jeff Bezos, el fundador y presidente, comenta que siempre que es posible, hace hincapié en un enfoque racional de la planeación y la toma de decisiones. "Lo mejor acerca de las decisiones basadas en hechos", declara, "es que predominan por encima de la jerarquía. La persona más novata en la empresa le puede ganar un argumento a la de más antigüedad con una decisión basada en hechos". Sin embargo, en el caso de las decisiones que son complejas, están mal definidas y son controversiales, Bezos utiliza un modelo político, analizando los problemas con las personas y llegando a un acuerdo entre los altos directivos.[22]

Los gerentes pueden tratar de adoptar procedimientos racionales, pero encontrarán que la política es necesaria para lograr los objetivos. El modelo político significa que los gerentes aprenden a adquirir, desarrollar y utilizar el poder para lograr resultados importantes.

EL PODER Y LAS ORGANIZACIONES

El poder es una fuerza intangible en las organizaciones. No se puede ver, pero sí se pueden sentir sus efectos. El *poder* a menudo se define como la capacidad potencial de una persona (o de un departamento) para influir en otras (o departamentos) con el fin de acatar órdenes[23] o de hacer algo que de otra manera no habría hecho.[24] Otras definiciones hacen hincapié en que el poder es la capacidad para alcanzar las metas o lograr resultados que desean quienes tienen el poder.[25] El logro de los resultados deseados es la base de la definición que se utiliza aquí: **Poder** es la capacidad de una persona o de un departamento en una organización para influir en otras personas a fin de producir los resultados deseados. Es el potencial de influir en otros dentro de la organización, con la meta de lograr los resultados deseados por quienes tienen el poder. Los gerentes poderosos, por

ejemplo, a menudo son capaces de obtener presupuestos más grandes para sus departamentos, programas de producción más favorables y más control sobre la agenda de la organización.[26]

El poder sólo existe en una relación entre dos o más personas y se puede ejercer en direcciones, ya sea vertical u horizontal. La fuente del poder a menudo se deriva de una relación de intercambio en la cual una posición, departamento u organización proporciona recursos escasos o valiosos a una posición, departamento u otras organizaciones. Cuando uno depende del otro, surge una relación de poder en la que el lado que posee los recursos tiene un poder mayor.[27] Quienes detentan el poder pueden lograr que se cumplan sus peticiones.

Como una ilustración, considere la forma en que el poder transforma la industria de la comedia de Hollywood. En una época, United Talent Agency (UTA) tenía el control de la mayoría de los nombres importantes en la comedia, como Jim Carrey, Owen Wilson, Ben Stiller, Will Ferrell y Jack Black. Eso le daba a UTA un increíble poder en la industria, permitiendo que la agencia impusiera virtualmente los términos que quería para un proyecto de cualquier estrella. Sin embargo, con las crecientes presiones del costo, los estudios empezaron a tomar medidas drásticas para reducir los precios que estaban dispuestos a pagar, el porcentaje de ingresos que estaban dispuestos a compartir y el grado al cual estaban dispuestos a satisfacer las demandas de cambios en el libreto u otras condiciones. Al mismo tiempo, los conflictos con UTA llevaron a la salida de varias estrellas importantes. El poder cambió hacia los estudios, debido a que ninguna agencia tenía el control sobre un grupo grande de comediantes.[28]

Poder individual frente a poder organizacional

En la literatura popular, el poder a menudo se describe como una característica personal y un tema frecuente es la forma en que una persona puede influir en otra persona o dominarla.[29] Tal vez usted recuerda, de un curso de administración u organizacional anterior, que los gerentes tienen cinco fuentes de poder personal.[30] El *poder legítimo* es la autoridad otorgada por la organización a la posición administrativa formal que ocupa un gerente. El *poder de recompensa* se deriva de la capacidad de otorgar recompensas, promociones, aumentos o una palmada en la espalda, a otras personas. La autoridad para castigar o recomendar un castigo se llama *poder coercitivo*. El *poder experto* se deriva de la mayor capacidad o el mayor conocimiento de una persona acerca de las tareas que se desempeñan. El último, el *poder referente*, se deriva de las características personales: las personas admiran al gerente y quieren ser como él, o bien se identifican con él porque les inspira respeto y admiración. Las personas dentro de las organizaciones pueden utilizar cada una de estas fuentes.

Sin embargo, el poder en las organizaciones a menudo es el resultado de características estructurales.[31] Las organizaciones son sistemas grandes y complejos que pueden incluir a cientos, incluso a miles de personas. Esos sistemas tienen una jerarquía formal en la que algunas tareas son más importantes, sin importar quién las desempeña. Además, algunas posiciones tienen acceso a más información y recursos, o bien su contribución a la organización es más crítica. Por consiguiente, los procesos de poder importantes en las organizaciones reflejan relaciones organizacionales más grandes, tanto horizontales como verticales.

Poder frente a autoridad

Cualquiera en una organización puede ejercer el poder con el fin de lograr los resultados deseados. Por ejemplo, cuando Discovery Channel quería extender su marca más allá de la televisión por cable, Tom Hicks comenzó a presionar por un enfoque en internet. Aun cuando el presidente ejecutivo (CEO) de Discovery estaba a favor de explorar la televisión interactiva, en vez de eso, Hicks organizó una popular campaña que a la larga persuadió al CEO de que se enfocaran en la publicación en la web, lo que indicó que

Hicks tenía poder dentro de la organización. Al final, Hicks fue asignado para poner en marcha el Discovery Channel Online.[32]

El concepto de la autoridad formal está relacionado con el poder, pero su esfera de acción es más limitada. La **autoridad** también es una fuerza para lograr los resultados deseados, pero sólo como lo prescriben la jerarquía formal y las relaciones de reporte. Hay tres propiedades que identifican a la autoridad:

1. *La autoridad se confiere a las posiciones organizacionales*. Las personas tienen autoridad debido a las posiciones que ocupan, no a sus características o recursos personales.
2. *Los subordinados aceptan la autoridad*. Los subordinados obedecen debido a que creen que quienes ocupan la posición tienen un legítimo derecho para ejercer la autoridad.[33] En la mayoría de las organizaciones estadounidenses, los empleados aceptan que los supervisores les pueden decir legítimamente a qué hora deben llegar al trabajo, las tareas que deben desempeñar mientras están allí y a qué hora se pueden ir a casa.
3. *La autoridad fluye hacia abajo en la jerarquía vertical*.[34] La autoridad existe a lo largo de la cadena de mando formal y los puestos en la parte superior de la jerarquía tienen más autoridad formal que aquellos en la parte inferior.

La autoridad formal se ejerce hacia abajo a lo largo de la jerarquía. El poder organizacional, por otra parte, se puede ejercer hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente en las organizaciones. Además, los gerentes pueden tener autoridad formal, pero muy poco poder real. Considere lo que sucedió cuando Bill Gates dejó en manos de Steven Ballmer el puesto de CEO de Microsoft. Aun cuando Ballmer consiguió el título y la autoridad formal, Gates conservó el poder. Mantuvo el dominio sobre muchas decisiones de negocios cotidianas y, en ocasiones, su poder personal minaba la autoridad de Ballmer frente a otros directivos. Aunque en la actualidad Gates se ha alejado de la administración de la empresa y apoya públicamente las decisiones de Ballmer, las personas enteradas comentan que la lucha por el poder dejó a la empresa en una posición debilitada, sin una dirección estratégica clara.[35] En las siguientes secciones se estudia la forma en que los empleados en toda la organización pueden utilizar las fuentes de poder tanto verticales como horizontales.

Fuentes verticales del poder

Todos los empleados en la jerarquía vertical tienen acceso a algunas fuentes de poder. Aun cuando la estructura organizacional asigna gran cantidad de poder a los altos directivos, las personas en toda la organización a menudo obtienen un poder desproporcionado con sus puestos formales y pueden ejercer su influencia en dirección ascendente, como lo hizo Tom Hicks en Discovery Channel. Hay cuatro fuentes principales de poder vertical: posición formal, recursos, control de las premisas de decisión y de la información y centralidad de la red.[36]



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Comprender y utilizar las fuentes de poder vertical en las organizaciones, como posición formal, recursos, control de las premisas de decisión y de la información y centralidad de la red.

Posición formal. Ciertos derechos, responsabilidades y prerrogativas se acumulan en las posiciones a nivel superior. Las personas en toda la organización aceptan el legítimo derecho de los altos directivos de establecer metas, tomar decisiones y dirigir las actividades. Ese es el *poder legítimo*, como se definió antes. Los altos directivos a menudo utilizan símbolos y el lenguaje para perpetuar su poder legítimo. Por ejemplo, el nuevo administrador de un hospital grande en el área de San Francisco simbolizaba su poder de posición legítimo por medio de un boletín con su fotografía en la portada y exhibiendo un video durante las 24 horas del día para dar personalmente la bienvenida a los pacientes.[37]

La cantidad de poder que se proporciona a los gerentes de nivel medio y a los participantes en el nivel inferior se puede incorporar en el diseño de la estructura organizacional. La asignación del poder a los gerentes y el personal en el nivel medio es importante,

debido a que el poder permite que los empleados sean productivos. Cuando las tareas del trabajo no son rutinarias y cuando los empleados participan en equipos autodirigidos y en fuerzas de tarea de solución de problemas, esto los alienta a ser flexibles y creativos y para que hagan uso de su propia discreción. El hecho de permitir que las personas tomen sus propias decisiones incrementa su poder.

El poder también se incrementa cuando una posición fomenta el contacto con personas en el nivel superior. El acceso a personas poderosas y el desarrollo de una relación con ellas proporciona una sólida base de influencia.[38] Por ejemplo, en algunas organizaciones un asistente administrativo del presidente podría tener más poder que un jefe de departamento, debido a que el primero tiene acceso al alto directivo todos los días.

La lógica de diseñar puestos para que tengan más poder supone que una organización no tiene una cantidad limitada de poder que se debe asignar entre los empleados en el nivel superior y en el nivel inferior de la jerarquía. La cantidad total de poder en una organización se puede incrementar diseñando tareas e interacciones en la jerarquía, con el fin de que todos puedan ejercer más influencia. Si la distribución del poder se inclina demasiado hacia el nivel superior, la investigación sugiere que las organizaciones serán menos efectivas.[39]

Recursos. Las organizaciones asignan grandes cantidades de recursos. Se construyen edificios, se pagan sueldos y se compra equipo y suministros. Cada año, los nuevos recursos se asignan en forma de presupuestos. Esos recursos se asignan de forma descendente, desde los altos directivos, quienes a menudo poseen acciones, lo que les concede derechos de propiedad sobre la asignación de recursos. Sin embargo, en la actualidad, en muchas organizaciones, los empleados de toda la organización también participan en la propiedad, lo que incrementa su poder.

En la mayoría de los casos, demasiados gerentes controlan los recursos y, por consiguiente, pueden determinar su distribución. Los recursos se pueden utilizar como recompensas y castigos, que son fuentes de poder adicionales. La asignación de recursos también crea una relación de dependencia. Los participantes en el nivel inferior dependen de la alta gerencia para que les asignen los recursos financieros y físicos necesarios para el desempeño de sus tareas. Los altos directivos pueden intercambiar los recursos en forma de sueldos y bonos, de personal, promociones y de instalaciones físicas, para que se cumpla con los resultados que desean.

Control de las premisas de decisión y de la información. El control de las **premisas de decisión** significa que los altos directivos restringen las decisiones tomadas en los niveles inferiores, especificando un marco de referencia y pautas para la decisión. En cierto sentido, tales directivos toman decisiones importantes, mientras que los participantes en el nivel inferior toman pequeñas decisiones. La alta gerencia decide qué meta tratará de alcanzar una organización, por ejemplo un incremento de la participación de mercado. Después, los participantes en el nivel inferior deciden cómo se alcanzará esa meta. En una empresa, la alta gerencia nombró a un comité para elegir a un nuevo vicepresidente de marketing. El CEO proporcionó al comité las calificaciones detalladas que debería tener el nuevo vicepresidente. También seleccionó a las personas que participarían en el comité. De esta manera, el CEO modeló las premisas de la decisión dentro de las cuales se elegiría al nuevo vicepresidente. Las acciones y decisiones como ésta de la alta gerencia limitan las decisiones de los gerentes en el nivel inferior y, por consiguiente, influyen en el resultado de sus decisiones.[40]

El control de la información también puede ser una fuente de poder. Los gerentes reconocen que la información es un recurso de negocios importante y que, al controlar qué información se recaba, cómo se interpreta y se comparte, pueden influir en cómo se toman las decisiones.[41] En muchas de las empresas actuales, la información se comparte ampliamente, lo que incrementa el poder de las personas en toda la organización.

Sin embargo, los altos directivos tienen acceso a más información que los demás empleados. Esta información se puede divulgar según sea necesario para modelar los resultados de la decisión de otras personas. En una organización, Clark Ltd., el gerente senior de tecnología

de información, controlaba la información que se transmitía al consejo de administración y de esa manera influyó en la decisión de adquirir un complejo sistema de cómputo.[42] El consejo de administración tenía la autoridad formal para decidir a qué empresa le comprarían el sistema. Se pidió al grupo de servicios administrativos que recomendara a cuál de seis fabricantes de computadoras le harían el pedido. Jim Keeny estaba a cargo del grupo de servicios administrativos y estaba en desacuerdo con otros gerentes acerca de qué sistema se debería comprar. Como se muestra en la figura 13.3, otros gerentes tenían que pasar por Kenny para hacerles llegar sus puntos de vista a los miembros del consejo de administración. Kenny modeló el pensamiento del consejo hacia la selección del sistema que él prefería, controlando la información que le proporcionaban.

Los gerentes en el nivel medio y los empleados en el nivel inferior también pueden tener acceso a información que puede incrementar su poder. El asistente de un alto directivo a menudo puede controlar la información que desean otras personas y de esa manera influir en ellas. Los altos directivos dependen de las personas en toda la organización para obtener información acerca de los problemas o las oportunidades. Los gerentes de nivel medio o los empleados en el nivel inferior pueden manipular la información que les proporcionan a los altos directivos, con el fin de influir en los resultados de la decisión.

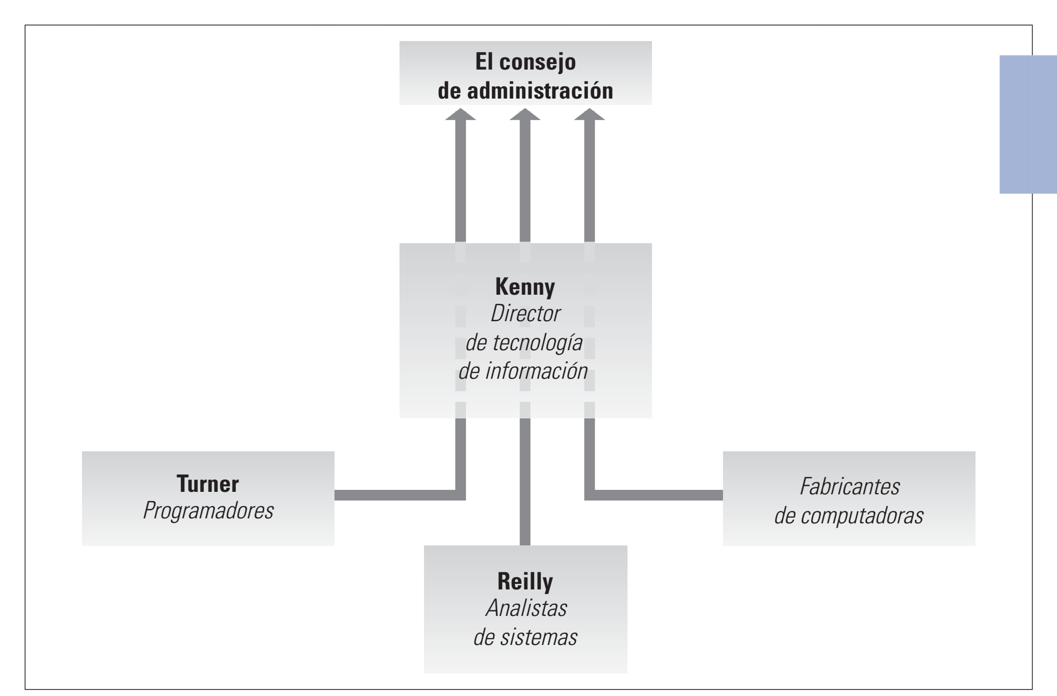
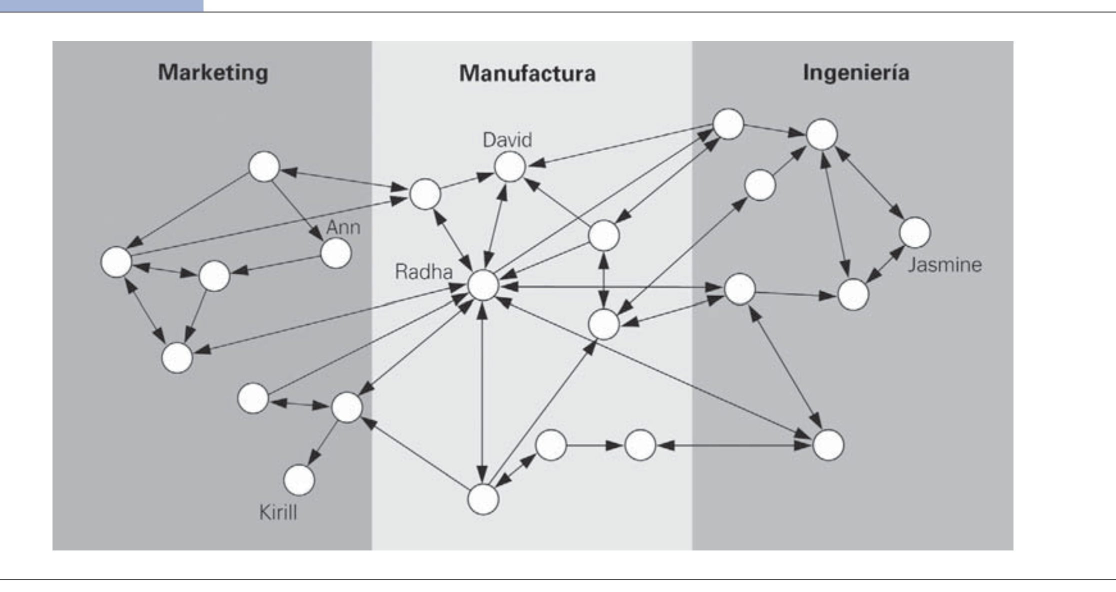


FIGURA 13.3
Flujo de información para tomar una decisión acerca de un sistema de cómputo en Clark Ltd.

Fuente: Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making* (Londres: Tavistock, 1973), 235, reproducida con autorización de Taylor & Francis.

Centralidad de la red. **Centralidad de la red** significa tener una ubicación central en la organización y acceso a la información y a las personas que son cruciales para el éxito de la empresa. Los gerentes, así como los empleados en el nivel inferior, son más efectivos y tienen más influencia cuando se colocan en el centro de una red de comunicaciones, desarrollando conexiones con las personas en toda la empresa. Por ejemplo, en la figura 13.4, Radha tiene una red de comunicaciones muy bien desarrollada, compartiendo la información y la asistencia con muchas personas en los departamentos de marketing, manufactura e ingeniería. Compare los contactos de Radha con los de Jasmine o de Kirill. ¿Quién cree usted que tiene más probabilidades de un mayor acceso a los recursos y más influencia en la organización?

FIGURA 13.4
Una ilustración de la centralidad de la red



Las personas en todos los niveles de la jerarquía pueden utilizar la idea de la centralidad de la red para alcanzar las metas y tener más éxito. Un ejemplo de la vida real proviene de Xerox Corporation. Hace varios años, Cindy Casselman, que tenía muy poco poder y autoridad formales, empezó a vender la idea de una intranet a los gerentes de la empresa. Casselman tenía una red bien desarrollada y trabajó tras bambalinas, adquiriendo de forma gradual el poder que necesitaba para convertir su visión en realidad y, en el proceso, obtuvo una promoción.[43]

Las personas pueden incrementar la centralidad de su red convirtiéndose en sujetos conocedores y expertos en ciertas actividades, o aceptar las tareas difíciles y adquirir un conocimiento especializado que las hace indispensable para los gerentes que ocupan puestos superiores. Las personas que muestran iniciativa, que trabajan más de lo que se espera de ellas, que aceptan proyectos indeseables pero importantes y que muestran interés en aprender acerca de la empresa y de la industria, a menudo descubren que tienen influencia. La ubicación física también ayuda, debido a que algunas ubicaciones se encuentran en el centro de las cosas. La ubicación central permite que una persona sea visible para la gente clave y que se convierta en parte de importantes redes de interacción.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Un trabajador en la línea de ensamble de una fábrica ocupa una posición de bajo poder y debe aceptar que tendrá muy poca influencia sobre lo que sucede.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Aun cuando un trabajador de la línea de ensamble por lo general tiene poco poder y autoridad formales, todos los empleados deben tener acceso a alguna fuente de poder. A la persona le corresponde decidir si debe formar una red o recabar información para incrementar su poder en la organización. Además, cuando los empleados se unen, pueden tener una considerable cantidad de poder. Los gerentes no pueden lograr que se haga algo a menos que los empleados cooperen y realicen el trabajo que se supone deben desempeñar.

Personas. Los mejores líderes a menudo incrementan su poder rodeándose de un grupo de ejecutivos leales.[44] Los gerentes leales mantienen al líder informado y en contacto con los acontecimientos y le reportan las posibles desobediencias o disturbios en la organización. Los altos directivos pueden utilizar sus posiciones corporativas para crear alianzas y ejercer un considerable poder cuando cuentan con un equipo gerencial que apoya totalmente sus decisiones y acciones.

Numerosos altos directivos se esfuerzan por formar un grupo de ejecutivos leales que los apoyen y les ayuden a alcanzar sus metas para la organización. Por ejemplo, Dick Grasso, ex presidente del consejo de administración de la Bolsa de Valores de Nueva York, colocaba a sus amigos y aliados en posiciones cruciales e impulsaba a los candidatos que favorecía para que obtuvieran un puesto en el consejo de administración. Como otro ejemplo, el gobierno de Estados Unidos seleccionó con cuidado a los asesores y miembros del comité que influiría en las decisiones tomadas por el gobierno interino de Irak.[45]

Esta idea también funciona en sentido opuesto. Las personas en el nivel inferior tienen más poder cuando tienen relaciones y conexiones positivas con quienes ocupan puestos superiores. Al ser leales con sus jefes y apoyarlos, los empleados en ocasiones obtienen una posición favorable y ejercen más influencia.



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No dejar sin poder a los niveles inferiores de la organización. Si el poder vertical pesa demasiado a favor de la alta gerencia, otorgar facultades de decisión a los niveles inferiores proporcionándoles a las personas las herramientas que necesitan para desempeñarse mejor: información, conocimientos y habilidades y el poder para tomar decisiones importantes.

El poder del empowerment

En las organizaciones que piensan en el futuro, los altos directivos desean que los empleados en el nivel inferior tengan más poder con el fin de que puedan desempeñar sus puestos de forma más efectiva. Esos gerentes intencionalmente impulsan el poder hacia abajo a lo largo de la jerarquía y lo comparten con los empleados, con el fin de permitirles que alcancen sus metas. **Empowerment** significa compartir el poder, la delegación del poder o la autoridad en los subordinados en una organización.[46] Al incrementar el poder de los empleados, se aumenta la motivación para el logro de las tareas, debido a que las personas mejoran su efectividad, al decidir cómo desempeñar una tarea y utilizando su creatividad.[47]

El empowerment de los empleados implica proporcionarles tres elementos que les permiten actuar con mayor libertad para desempeñar sus puestos: información, conocimientos y poder.[48]

1. *Los empleados reciben información acerca del desempeño de la empresa*. En las empresas donde los empleados están totalmente facultados, todos tienen acceso a la información financiera y operativa.
2. *Los empleados poseen los conocimientos y las habilidades para contribuir a las metas de la empresa*. Las empresas utilizan programas de capacitación y otras herramientas para el desarrollo, con el fin de ayudar a las personas a adquirir los conocimientos y las habilidades que requieren para contribuir al desempeño organizacional.
3. *Los empleados tienen el poder para tomar decisiones importantes*. Los empleados facultados tienen la autoridad para influir directamente en los procedimientos de trabajo y el desempeño organizacional, por ejemplo, por medio de círculos de calidad o de equipos de trabajo autodirigidos.

En la actualidad, muchas organizaciones implementan programas de empowerment, pero están facultando a los trabajadores en diversos grados. En algunas empresas, empowerment significa alentar las ideas de los trabajadores mientras que los gerentes conservan la autoridad final para tomar decisiones; en otras, significa conceder a los empleados libertad casi absoluta y el poder para tomar decisiones y ejercer su iniciativa e imaginación.[49] La línea continua del empowerment puede ir desde una situación en la que los trabajadores de primera línea casi no pueden ejercer su criterio, como en una línea de ensamble tradicional, hasta el empowerment total, donde los trabajadores incluso participan en la formulación de la estrategia organizacional. Una organización que lleva el empowerment al máximo es Semco.

EN LA PRACTICA

Semco

El principio fundamental de Semco, empresa con sede en Brasil, es aprovechar los conocimientos de todos sus empleados. Lo hace permitiendo que las personas controlen sus horarios de trabajo, su ubicación e incluso sus planes de remuneración. Los empleados también participan en todas las decisiones organizacionales, como qué negocios debe buscar Semco.

Los líderes de Semco creen que el éxito económico requiere la creación de un entorno que deje el poder y el control directamente en manos de los empleados. Las personas pueden vetar cualquier idea de un nuevo producto o iniciativa de negocios. Eligen a sus líderes y se autoadministran para alcanzar las metas. La información se comparte abierta y ampliamente, de manera que todos saben cuál es la posición de ellos y de la empresa. En vez de imponer la identidad y la estrategia de Semco, los líderes permiten que estén modeladas por los intereses y esfuerzos individuales. Se alienta a las personas para que se enfrenten a los retos, exploren nuevas ideas y oportunidades de negocio y cuestionen las ideas de cualquiera en la empresa.

Este alto nivel de empowerment de los empleados ha ayudado a Semco a lograr décadas de un alto nivel de rentabilidad y crecimiento, a pesar de las fluctuaciones en la economía y de los mercados cambiantes. "En Semco no jugamos según las reglas", dice Ricardo Semler, cuyo padre inició la empresa en la década de 1950, dice que no le preocupa "retroceder y no ver nada en el horizonte de la empresa". Es feliz al ver que la empresa y sus empleados "avanzan a la ventura a lo largo de sus días, guiándose por el instinto y la oportunidad..."[50] ■

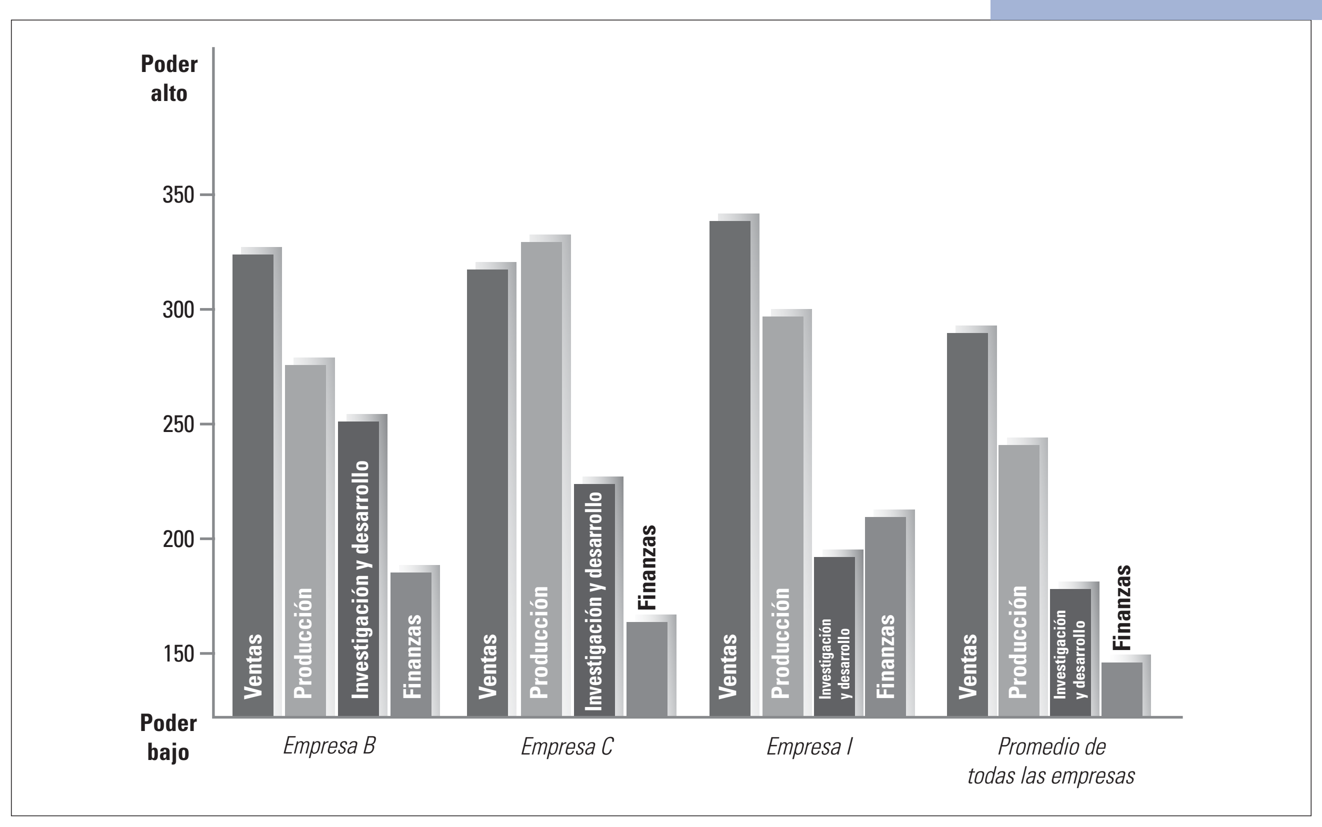
Fuentes horizontales del poder

El poder horizontal concierne a las relaciones entre los departamentos, las divisiones, u otras unidades. Todos los vicepresidentes por lo general se encuentran en el mismo nivel en el organigrama. ¿Esto significa que cada departamento tiene la misma cantidad de poder? No. El poder horizontal no está definido por la jerarquía formal o por el organigrama. Cada departamento hace una contribución única al éxito de la organización. Algunos departamentos tienen la última palabra en un grado mayor y lograrán sus resultados deseados, mientras que otros no lo harán. Por ejemplo, Charles Perrow entrevistó a los gerentes en varias empresas industriales.[51] Preguntó de forma contundente, "¿Cuál es el departamento que tiene más poder?" entre cuatro departamentos importantes: producción, ventas y marketing, investigación y desarrollo, y finanzas y contabilidad. En la figura 13.5 se proporcionan los resultados parciales de la encuesta.

En la mayoría de las empresas, ventas tenía mayor poder. En algunas otras, producción también era bastante poderosa. En promedio, los departamentos de ventas y producción eran más poderosos que investigación y desarrollo y finanzas, aun cuando existía una considerable variación. Las diferencias en la cantidad de poder horizontal obviamente ocurrían en esas empresas. El poder cambia entre los departamentos, con base en las circunstancias. En la actualidad, los departamentos de tecnología de la información tienen un poder creciente en muchas organizaciones. En el gobierno federal, las agencias guardianes y reguladoras para Wall Street incrementan su poder debido a los problemas financieros de 2008.

Las diferencias en el poder también se aplican a las organizaciones que se unen en alianzas y otras sociedades, donde una empresa puede adquirir más poder debido a las circunstancias cambiantes. Por ejemplo, cuando SBC Communications (la predecesora de AT&T) y Yahoo! formaron una sociedad estratégica en 2001, SBC necesitaba desesperadamente a Yahoo! para que la ayudara a convencer a las personas de que se suscribieran a un servicio de alta velocidad en internet. Sin embargo, para 2008 la banda ancha tenía una gran demanda y AT&T se encontraba en una posición mucho más poderosa en general que Yahoo!, lo que condujo a un cambio en la relación de poder entre las dos empresas. AT&T negocia para reducir los derechos que le paga a Yahoo!, lo cual podría herir a la empresa de Internet donde más le duele, incluso cuando trata de ser más competitiva contra Google.[52]

FIGURA 13.5
Calificaciones del poder entre los departamentos en empresas industriales



Fuente: Charles Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en Mayer N. Zald, editor, *Power in Organizations* (Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 1970), 64.

El poder horizontal es difícil de medir debido a que las diferencias de poder no están definidas en el organigrama. Sin embargo, se han encontrado algunas explicaciones iniciales para las diferencias en el poder, como las que se muestran en la figura 13.5. El concepto teórico que explica el poder relativo se llama contingencias estratégicas.[53]

Contingencias estratégicas. Las **contingencias estratégicas** son acontecimientos y actividades tanto dentro como fuera de una organización, esenciales para alcanzar las metas organizacionales. Los departamentos involucrados en contingencias estratégicas para la organización suelen tener un poder mayor. Las actividades departamentales son importantes cuando proporcionan un valor estratégico al resolver los problemas o las crisis de la organización. Por ejemplo, si una organización enfrenta una intensa amenaza de demandas y regulaciones, el departamento legal adquirirá poder e influencia sobre las decisiones organizacionales, debido a que enfrenta esa amenaza. Si la innovación del producto es el problema estratégico clave, se puede esperar que el poder del departamento de investigación y desarrollo sea de un alto nivel.

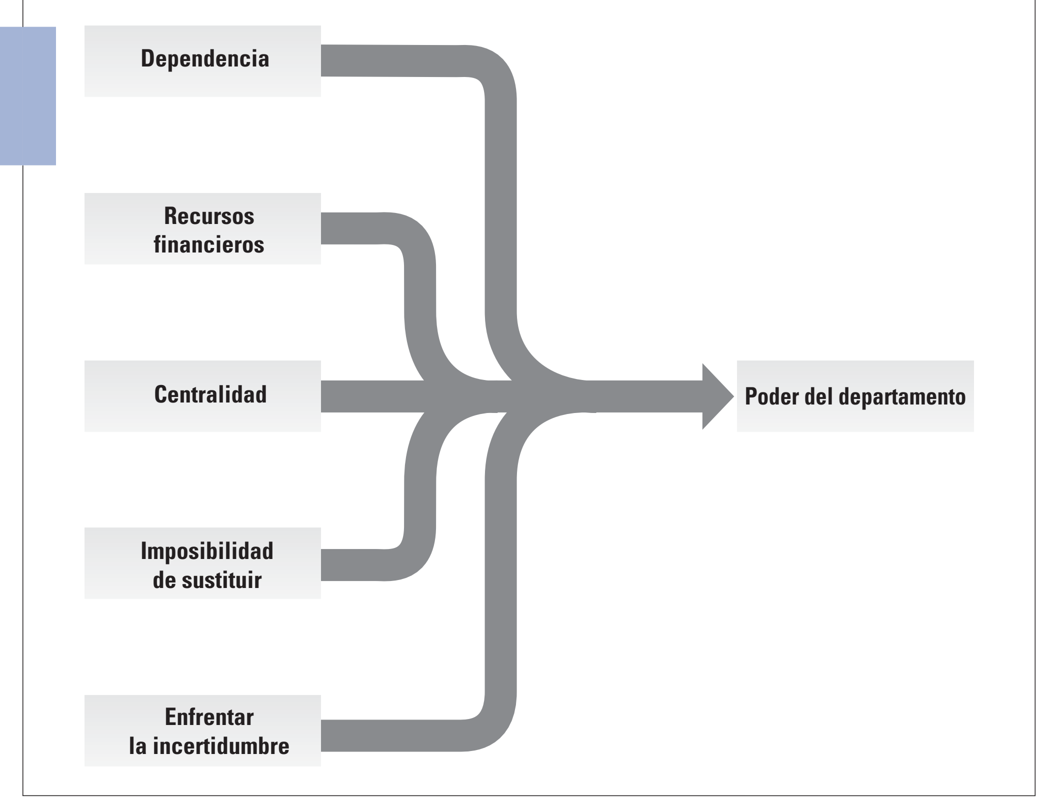
El enfoque de la contingencia estratégica del poder es similar al modelo de dependencia de los recursos que se describe en los capítulos 4 y 5. Debemos recordar que las organizaciones tratan de reducir su dependencia del entorno externo. El enfoque de la contingencia estratégica del poder sugiere que los departamentos o las organizaciones más responsables de enfrentarse a problemas de recursos clave y a las dependencias en el entorno se volverán más poderosos. La National Football League (NFL), por ejemplo, cedió ante el poder de las

compañías de cable, e hizo arreglos para que sus socios en la televisión, CBS y NBC, difundieran de forma simultánea junto con la NFL Network el tan esperado juego de diciembre de 2007 entre los invictos Patriots y los Gigantes. La NFL durante años trató de lograr que las compañías de cable añadieran su red a sus paquetes básicos, junto con ESPN y ESPN2, pero dichas compañías se negaron debido a que el precio era demasiado alto. La NFL tiene un producto popular, pero con limitadas opciones de distribución, se encuentra en una posición de un bajo nivel de poder en comparación con las operadoras de cable.[54]

Fuentes de poder. Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik, entre otros, han sido útiles en la investigación de la teoría de la contingencia estratégica.[55] Sus hallazgos indican que un departamento calificado como poderoso puede poseer una o más de las características que se muestran en la figura 13.6.[56] En algunas organizaciones, estas cinco **fuentes de poder** se traslapan, pero cada una proporciona una forma útil para evaluar las fuentes horizontales del poder.

1. *Dependencia*. La **dependencia** interdepartamental es un elemento clave implícito del poder relativo. El poder se deriva de tener algo que alguien más desea. El poder del departamento A sobre el departamento B es mayor cuando el B depende del A.[57] Los materiales, la información y los recursos pueden fluir entre los departamentos en una dirección, como en el caso de la interdependencia de la tarea secuencial (vea el capítulo 7). En tales casos, el departamento que recibe los recursos se encuentra en una posición de poder inferior a la del departamento que los proporciona. El número y la fuerza de las dependencias también son importantes. Por ejemplo, cuando siete u ocho departamentos deben recurrir al departamento de ingeniería en busca de ayuda, el de ingeniería se encuentra en una posición de poder más fuerte. En contraste, un departamento que depende de muchos otros se encuentra en una baja posición de poder. De la misma manera, un departamento en una posición

FIGURA 13.6
Contingencias estratégicas que influyen en el poder horizontal entre los departamentos



que de otra manera es baja, podría adquirir poder por medio de dependencias. Si una fábrica no puede producir sin la experiencia y los conocimientos de los trabajadores de mantenimiento para que las máquinas sigan funcionando, el departamento de mantenimiento se encuentra en una posición de poder más fuerte, debido a que tiene el control sobre una contingencia estratégica.

2. *Recursos financieros*. El control sobre los recursos es una fuente de poder muy importante en las organizaciones. El dinero se puede convertir en otra clase de recursos que necesitan otros departamentos. El dinero genera dependencia; los departamentos que proporcionan recursos financieros tienen algo que desean otros. Los departamentos que generan ingresos para una organización tienen más poder. La figura 13.5 mostró que ventas es la unidad más poderosa en la mayoría de las empresas industriales. Esto se debe a que los vendedores buscan clientes y llevan dinero a la empresa, eliminando así un problema importante para la organización. La capacidad para proporcionar recursos financieros también explica por qué ciertos departamentos son poderosos en otras organizaciones, como las universidades.



Universidad de Illinois

Usted podría esperar que la asignación del presupuesto en una universidad fuera un proceso directo. La necesidad de recursos financieros puede estar determinada por cosas tales como el número de estudiantes no graduados, el de estudiantes graduados y el de miembros de la facultad en cada departamento.

De hecho, la asignación de recursos en la Universidad de Illinois no está bien definida. Dicha universidad tiene un flujo de entrada de recursos relativamente fijo, proveniente del gobierno estatal. Además de eso, los recursos importantes provienen de subvenciones para investigaciones y de la calidad de los estudiantes y de los miembros de la facultad. Los departamentos universitarios que proporcionan la mayor parte de los recursos a la universidad están calificados como los que tienen más poder. Algunos departamentos tienen más poder debido a su contribución de recursos para la universidad. Por ejemplo, los que generan considerables subvenciones para la investigación son más poderosos, debido a que tales subvenciones incluyen un considerable pago para gastos generales de la administración de la universidad. Este dinero para gastos generales paga una gran parte de los gastos del personal y de las instalaciones de la universidad. El tamaño de un grupo de estudiantes graduados de un departamento y el prestigio del departamento a nivel nacional también contribuyen al poder. Los estudiantes graduados y el prestigio nacional son recursos no financieros que contribuyen a la reputación y la efectividad de la universidad.

¿En qué forma utilizan su poder los departamentos universitarios? Por lo general para obtener todavía más recursos que el resto de la universidad. Los departamentos muy poderosos reciben recursos de la universidad, como becas para estudiantes graduados, apoyo para la investigación interna y sueldos de verano para los miembros de la facultad, que exceden con mucho sus necesidades basadas en el número de estudiantes y de tales miembros.[58] ■

Como se muestra en el ejemplo de la Universidad de Illinois, el poder se acumula en los departamentos que llevan o proporcionan recursos que son muy valiosos para una organización. El poder permite que esos departamentos obtengan una mayor cantidad de los recursos escasos asignados dentro de la organización. “El poder derivado de los recursos se utiliza para obtener más recursos, que a su vez se pueden emplear para producir más poder, para enriquecer a los ricos.”[59]

3. *Centralidad*. La **centralidad** refleja el papel de un departamento en la principal actividad de una organización.[60] Una medida de la centralidad es el grado al cual el trabajo de un departamento afecta la producción final de la organización. Por ejemplo, el departamento de producción es más central y, por lo general, tiene más poder que los grupos de staff (suponiendo que no haya otras contingencias críticas). La centralidad



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Estar consciente de las importantes relaciones de poder horizontal que provienen de la capacidad de un departamento para abordar las contingencias estratégicas a las que se enfrenta la organización. Incrementar el poder horizontal de un departamento al aumentar la participación en las contingencias estratégicas.

está asociada con el poder debido a que refleja la contribución que se hace a las organizaciones. El departamento de finanzas corporativas de un banco de inversión por lo general tiene más poder que el departamento de investigación de acciones. En contraste, en las empresas de manufactura que se describen en la figura 13.5, las finanzas por lo general tienen un bajo nivel de poder. Cuando el departamento de finanzas tiene la limitada tarea de llevar la cuenta del dinero y de los gastos, no es responsable de obtener los recursos fundamentales o de fabricar los productos de la organización. Sin embargo, en la actualidad los departamentos de finanzas tienen un poder mayor en numerosas organizaciones, debido a la mayor necesidad de controlar los costos.

4. *Imposibilidad de sustituir*. El poder también está determinado por la **imposibilidad de sustituir**, que significa que la función de un departamento no la pueden desempeñar otros recursos fácilmente disponibles. De manera similar, si no es posible reemplazar con facilidad a un empleado, su poder es mayor. Si una organización no tiene recursos alternos de capacidad e información, el poder de un departamento será mayor. Ésta puede ser una de las razones por las cuales los altos directivos emplean a consultores externos. Los consultores se podrían utilizar como sustitutos de los miembros del staff para reducir el poder de los grupos de staff.

   El impacto de la posibilidad de sustituir sobre el poder se estudió para los programadores en los departamentos de cómputo.[61] Cuando las computadoras se introdujeron por primera vez, la programación era una ocupación rara y especializada. Los programadores controlaban el uso de las computadoras organizacionales debido a que sólo ellos poseían los conocimientos para programarlas. A lo largo de un periodo de alrededor de 10 años, la programación de computadoras se convirtió en una actividad más común. Las personas se podían sustituir fácilmente y el poder de los departamentos de programación disminuyó. La posibilidad de sustituir también afecta el poder de las organizaciones. Las principales marcas discográficas antiguamente tenían un tremendo poder sobre los artistas en la industria de la música, debido a que tenían el control casi total de qué artistas lograrían que se grabara su música y quienes actuarían frente a los consumidores. Sin embargo, en la actualidad las bandas como Nine Inch Nails y Radiohead pueden presentar sus álbumes directamente en internet, sin tener que pasar por una compañía disquera. Además Wal-Mart, el minorista de música más grande de Estados Unidos, ha ingresado al negocio de creación y venta de música, comprando los álbumes directamente a artistas como Eagles y Journey. Una intensa campaña de marketing ayudó a Eagles a vender 711 000 copias de "Long Road Out of Eden" a través de Wal-Mart en su primera semana, sin que jamás hubiera participado ninguna compañía disquera.[62]

5. *Enfrentar la incertidumbre*. Los elementos en el entorno pueden cambiar con rapidez y ser impredecibles y complejos. Frente a la incertidumbre, hay muy poca información disponible para los gerentes acerca de los cursos de acción apropiados. Los departamentos que reducen esta incertidumbre para la organización incrementarán su poder.[63] Cuando el personal de investigación de mercados predice con exactitud los cambios en la demanda de nuevos productos, adquieren poder y prestigio debido a que han reducido una incertidumbre crítica. Pero la elaboración de pronósticos es sólo una técnica. En ocasiones, la incertidumbre se puede reducir emprendiendo una acción rápida y apropiada después de que ocurre un acontecimiento impredecible.

   Los departamentos pueden enfrentar las incertidumbres críticas 1) al obtener información previa, 2) mediante la prevención y 3) mediante la absorción.[64] *Obtener información previa* significa que un departamento puede reducir la incertidumbre de una organización pronosticando un acontecimiento. Los departamentos incrementan su poder mediante la *prevención,* prediciendo los acontecimientos negativos y anticipándose a ellos. La *absorción* ocurre cuando un departamento emprende una acción después de un acontecimiento para reducir sus consecuencias negativas. Considere el siguiente caso de la industria del cuidado de la salud.



Carilion Health System

Debido a que los hospitales y otros proveedores del cuidado de la salud deben enfrentar tantas cuestiones de regulación complejas, el departamento legal a menudo ocupa la posición de mayor poder. Éste es ciertamente el caso en Carilion Health System, ubicada en Roanoke, Virginia. Hace algunos años, el departamento legal se enfrentó a una demanda antimonopolio del Departamento de Justicia de Estados Unidos y desempeñó un papel crucial en la negociación de una fusión entre Carilion y el único otro hospital de Roanoke.

Desde entonces, el departamento legal ha estado muy ocupado no sólo con los problemas de regulación, sino también al tratar de lograr el pago de pacientes que se dicen imposibilitadas para cubrir sus onerosas cuentas médicas. Debido a que Roanoke en la actualidad es una "población de un solo mercado" en términos del cuidado de la salud, los críticos dicen que Carilion se está saliendo con la suya al cobrar honorarios excesivos, perjudicando así a los pacientes, las empresas, las compañías de seguros y a toda la comunidad. El Tribunal de Distrito de la Ciudad de Roanoke dedica una mañana a la semana a los casos presentados por Carilion, que durante un ejercicio fiscal reciente demandó a casi 10 000 pacientes, embargó los sueldos de más de 5 000 personas e hizo embargos preventivos en casi 4 000 hogares.

La publicidad negativa resultante de esto, junto con un contraataque de los médicos independientes, que dicen que Carilion está acabando intencionalmente con la competencia, significan que el departamento de relaciones públicas tiene una oportunidad de incrementar su poder. El departamento participa activamente en los esfuerzos para reforzar la imagen de Carilion como un buen ciudadano corporativo, haciendo hincapié en que sólo demanda a los pacientes que cree que tienen la capacidad de pago y mencionando los millones de dólares que Carilion distribuye cada año entre las instituciones de beneficencia dedicadas al cuidado de la salud.[65] ■

En Carilion, el departamento legal absorbió una incertidumbre crucial combatiendo la demanda legal antimonopolio y ayudando a Carilion a crecer en tamaño y poder. Continúa en acción cuando aparecen incertidumbres (como pacientes que no pagan).

Las relaciones horizontales de poder en las organizaciones cambian a medida que lo hacen las contingencias estratégicas. Aun cuando es probable que el departamento legal siga ocupando una posición de alto nivel de poder en Carilion, la necesidad del hospital de mejorar su reputación y defenderse de las crecientes críticas podría conducir a un incremento en el poder del departamento de relaciones públicas. El departamento de relaciones públicas puede adquirir poder si se involucra en actividades orientadas tanto a la prevención como a la absorción. Los departamentos que ayudan a las organizaciones a enfrentarse a nuevos problemas estratégicos incrementarán su poder.

PROCESOS POLÍTICOS EN LAS ORGANIZACIONES

La política, lo mismo que el poder, es intangible y difícil de medir. Está oculta a la vista y es difícil observarla de forma sistemática. Dos encuestas revelaron las siguientes reacciones de los gerentes hacia el comportamiento político.[66]

1. La mayoría de los gerentes tiene un punto de vista negativo hacia la política y cree que ésta con más frecuencia perjudica que ayuda a una organización a alcanzar sus metas.
2. Los gerentes creen que el comportamiento político es común en prácticamente todas las organizaciones.
3. La mayoría de los gerentes cree que el comportamiento político ocurre más en los niveles superiores que en los inferiores en las organizaciones.
4. Las gerentes creen que el comportamiento político surge en ciertos terrenos de las decisiones, como un cambio estructural, pero que está ausente en otras decisiones, como manejar las quejas de los empleados.

Con base en estas encuestas, parece que es más probable que la política ocurra en los niveles superiores de una organización y en torno a ciertos problemas y decisiones. Además, los gerentes no aprueban el comportamiento político. El resto de este capítulo explora más a fondo dicho comportamiento, cuándo se debe utilizar, el tipo de problemas y decisiones que es más probable que estén asociados con la política y algunas tácticas políticas que pueden ser eficaces.

Definición

El poder se ha descrito como la fuerza disponible o el potencial para lograr los resultados deseados. La *política* es el uso del poder para influir en las decisiones con el fin de lograr esos resultados. El ejercicio del poder y de la influencia ha llevado a dos formas de definir la política: como un comportamiento en beneficio propio, o como un proceso natural de decisión organizacional. La primera definición hace hincapié en que la política es en beneficio propio e implica actividades que no están sancionadas por la organización.[67]

Según este punto de vista, la política implica engaño y deshonestidad para propósitos de interés propio de la personas y lleva al conflicto y la falta de armonía en el entorno de trabajo. Este punto de vista sombrío de la política es el de las personas no profesionales, y ciertamente la actividad política se puede utilizar de esta manera. Los estudios recientes han mostrado que los trabajadores que perciben esta clase de actividad política dentro de sus empresas a menudo experimentan sentimientos relacionados de ansiedad y descontento en el trabajo. Los estudios también respaldan la creencia de que el uso inapropiado de la política está relacionado con un nivel bajo de moral de los empleados, un desempeño organizacional inferior y una toma de decisiones deficiente.[68] Este punto de vista de la política explica por qué los gerentes en la encuesta antes mencionada no aprobaban el comportamiento político.

Aun cuando la política se puede utilizar de forma negativa y egoísta, el uso apropiado del comportamiento político puede servir a las metas organizacionales.[69] El segundo punto de vista considera la política como un proceso organizacional natural para resolver las diferencias entre los grupos de interés organizacionales.[70] La política es el proceso de hacer pactos y negociar, que se utiliza para superar los conflictos y las diferencias de opinión. Según este punto de vista, la política es similar a los procesos de decisión de creación de coaliciones que se describen en el capítulo 12.

La perspectiva de la teoría de la organización considera la política como se describe en la segunda definición. La política es simplemente la autoridad mediante la cual se ejerce el poder en la solución de conflictos y en la incertidumbre. Considere que Jeffrey Immelt, CEO de General Electric, cree que es un fracaso si ejerce su autoridad formal más de siete u ocho veces al año. El resto del tiempo, utiliza la actividad política para persuadir a los demás e influir en ellos y para resolver ideas y opiniones en conflicto.[71] La política es neutral y no necesariamente dañina para la organización. La definición formal de política organizacional es la siguiente: la **política organizacional** implica las actividades de adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para influir en los demás y obtener el resultado preferido cuando hay incertidumbre o desacuerdo acerca de las elecciones.[72]

El comportamiento político puede ser una fuerza positiva o negativa. La política es el uso del poder para lograr que las cosas sucedan, tanto buenas como malas. La incertidumbre y el conflicto son naturales e inevitables y la política es el mecanismo para llegar a un acuerdo. La política incluye discusiones formales que permiten que las personas lleguen a un consenso y tomen decisiones que de otra manera podrían estancarse o no resolverse.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Cuando los gerentes utilizan la política, por lo general se llega al conflicto y a la falta de armonía y tal vez se alterará el funcionamiento fluido de la organización.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La política es un proceso organizacional natural para resolver las diferencias y lograr que las cosas sucedan. Aun cuando la política se puede utilizar para propósitos negativos y egoístas, la actividad política también es la forma principal en que los gerentes se reúnen para lograr cosas buenas. Ser político es parte del rol de un gerente, pero los gerentes deben tener cuidado de utilizar la política para servir a los intereses de la organización, más que a los de ellos mismos.

¿Cuándo se utiliza la actividad política?

La política es un mecanismo para llegar a un consenso cuando el nivel de incertidumbre es alto y hay un desacuerdo acerca de las prioridades de las metas o de los problemas. Recuerde el modelo racional frente al modelo político descrito en la figura 13.2. El modelo político está asociado con el conflicto acerca de las metas, las coaliciones y los grupos de interés cambiantes, la información ambigua y la incertidumbre. Por consiguiente, la actividad política tiende a ser más visible cuando los gerentes enfrentan decisiones no programadas, como se describe en el capítulo 12, y está relacionada con el modelo Carnegie de la toma de decisiones. Como los altos directivos de una organización enfrentan más decisiones no programadas que los gerentes en los niveles inferiores, en los niveles superiores aparecerá una mayor actividad política. Además, algunos problemas están asociados con un desacuerdo inherente. Los recursos, por ejemplo, son cruciales para la supervivencia y la efectividad de los departamentos, de manera que la asignación de recursos se convierte en un problema político. Los métodos racionales de asignación no satisfacen a los participantes. Tres **dominios de la actividad política** (áreas en las que la política desempeña un papel) en la mayoría de las organizaciones son el cambio estructural, la sucesión gerencial y la asignación de recursos.

Las reorganizaciones estructurales afectan profundamente las relaciones de poder y autoridad. Las reorganizaciones como las que se estudian en el capítulo 3 cambian las responsabilidades y las tareas, lo que también afecta la base de poder fundamental de las contingencias estratégicas. Por estas razones, una reorganización importante puede conducir a una explosión de actividad política.[73] Los gerentes pueden hacer pactos y negociar activamente para mantener sus bases de responsabilidad y poder. Las fusiones y adquisiciones también crean con frecuencia una considerable actividad política.

Los cambios organizacionales como la contratación de nuevos ejecutivos, las promociones y las transferencias tienen una gran importancia política, en particular en los niveles superiores de la organización, donde el nivel de incertidumbre es alto y las redes de confianza, cooperación y comunicación entre los ejecutivos son importantes.[74] Las decisiones concernientes a la contratación pueden generar incertidumbre, discusiones y desacuerdos. Los gerentes pueden utilizar la contratación y la promoción para reforzar sus alianzas de red y sus coaliciones, colocando a su propio personal en posiciones prominentes.

La tercer área de la actividad política es la asignación de recursos. Las decisiones concernientes a la asignación de recursos abarcan todos los recursos requeridos para el desempeño organizacional, como sueldos, presupuestos de operación, empleados, instalaciones de oficinas, equipo, uso del jet corporativo, etc. Los recursos son tan vitales que existe un desacuerdo acerca de las prioridades y los procesos políticos que ayudan a resolver los dilemas.

USO DEL PODER, LA POLÍTICA Y LA COLABORACIÓN

Uno de los temas en este capítulo ha sido que el poder en las organizaciones no es primordialmente un fenómeno de los individuos. Está relacionado con el mando de los departamentos de recursos, el papel que desempeñan los departamentos en una organización y las contingencias del entorno que enfrentan éstos. La posición y la responsabilidad, más que la personalidad y el estilo, pueden determinar la capacidad de un gerente para influir en los resultados en la organización.

Sin embargo, el poder se utiliza por medio del comportamiento político. Para comprender a fondo el uso del poder dentro de las organizaciones, es importante considerar tanto los componentes estructurales, como el comportamiento individual.[75] Aun cuando el poder a menudo proviene de formas y procesos organizacionales más grandes, el uso político del poder implica actividades y habilidades a nivel individual. Para aprender más acerca de sus habilidades políticas, llene el cuestionario en la sección "¿Cómo

¿Cómo adapta usted el diseño?

Habilidades políticas

¿Qué tan bien influye usted en las personas de la organización? Para aprender sobre sus habilidades políticas, responda las preguntas siguientes. Responda cada afirmación como En gran parte cierto o En gran parte falso.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Me puedo comunicar de forma fácil y eficaz con los demás.	______	______
2. Paso mucho tiempo en el trabajo desarrollando conexiones con personas fuera de mi área.	______	______
3. De forma instintiva sé qué es lo correcto para decir o hacer a fin de influir en los demás.	______	______
4. Soy bueno para utilizar mis conexiones fuera de mi área con el fin de lograr que las cosas sucedan en el trabajo.	______	______
5. Cuando me comunico con otras personas, soy absolutamente genuino en lo que digo y lo que hago.	______	______
6. Para mí es fácil abordar a personas nuevas.	______	______
7. Hago que los extraños se sientan cómodos y tranquilos cuando están cerca de mí.	______	______
8. Soy bueno para percibir las motivaciones y las agendas ocultas de otros.	______	______

Calificación: Registre un punto por cada declaración marcada como En gran parte cierto.

Interpretación: El hecho de tener algunas habilidades políticas básicas ayuda a un gerente a lograr un gran apoyo e influencia. Las habilidades políticas ayudan a un gerente a desarrollar relaciones personales y organizacionales que mejoran los resultados de su equipo. Una calificación de 6 o más alta sugiere habilidades políticas y un buen comienzo para su carrera, en especial en una organización donde las cosas se hacen políticamente. Si obtuvo una calificación de 3 o menos, tal vez deseará enfocarse más en desarrollar relaciones universitarias y de apoyo a medida que progrese en su carrera. De no ser así, tal vez debería unirse a una organización donde las decisiones y las acciones se llevan a cabo mediante procedimientos racionales, más que con el apoyo de coaliciones clave.

Fuente: Adaptado de Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Robert W. Kolodinsky, Wayne A. Hochwarter, Charles J. Kacmer, Ceasar Douglas y Dwight D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management* 31 (febrero de 2005), 126-152.

adapta usted el diseño?". Los gerentes que tienen habilidad política son más efectivos para influir en otros y, por consiguiente, para obtener lo que quieren. Esos gerentes han perfeccionado sus habilidades para observar y comprender los patrones de interacción y de influencia en la organización. Son hábiles para desarrollar relaciones con una vasta red de personas y pueden adaptar su comportamiento y enfoque para que se ajuste a diversas personas y situaciones. Los gerentes políticamente efectivos comprenden que la influencia tiene que ver con las relaciones.[76]

Los gerentes pueden desarrollar competencia política y aprender a utilizar una gran variedad de tácticas de influencia, dependiendo de su posición, así como de la situación específica. Por ejemplo, la investigación indica que los gerentes en el departamento de recursos humanos pueden utilizar enfoques más suaves y sutiles que los gerentes en los departamentos de finanzas, que son más poderosos. En un estudio, los ejecutivos de recursos humanos, que no se consideraba que tuvieran centralidad para la misión de la empresa, adoptaron un enfoque moderado para tratar de influir en los demás, mientras que los ejecutivos de finanzas, que tenían una posición más central y poderosa, utilizaban tácticas de influencia más firmes y directas.[77]

Las siguientes secciones resumen varias tácticas que pueden utilizar los gerentes para incrementar su base de poder o la de su departamento, tácticas políticas que pueden utilizar para lograr los resultados deseados y otras para incrementar la cooperación y la colaboración, reduciendo así el conflicto nocivo. Estas tácticas se resumen en la figura 13.7.

Tácticas para incrementar el poder

Las siguientes son cuatro **tácticas para incrementar el poder:**

1. *Ingresar en áreas de un alto nivel de incertidumbre.* Una fuente de poder individual o departamental es identificar las incertidumbres clave y tomar medidas para eliminarlas.[78] Las incertidumbres podrían surgir debido a interrupciones en una línea de ensamble, a la calidad requerida de un nuevo producto o a la incapacidad para predecir la demanda de nuevos servicios. Una vez identificada una incertidumbre, el departamento emprenderá una acción para enfrentarla. Por su naturaleza misma, las tareas inciertas no se resolverán de inmediato. Será necesario un intento de ensayo y error, lo que es en beneficio del departamento. El proceso de ensayo y error proporcionará experiencia y expertise que no pueden replicar fácilmente otros departamentos.
2. *Crear dependencias.* Las dependencias son otra fuente de poder.[79] Cuando la organización depende de un departamento para obtener información, materiales, conocimientos, o habilidades, ese departamento tendrá el poder por encima de los demás. Este poder se puede incrementar incurriendo en obligaciones. Hay abundante investigación que indica que la mayoría de las personas experimenta un sentido del deber de dar algo a

FIGURA 13.7
El poder y las tácticas políticas en las organizaciones

Tácticas para incrementar la base de poder	Tácticas políticas para utilizar el poder	Tácticas para mejorar la colaboración
1. Ingresar en áreas de un alto nivel de incertidumbre. 2. Crear dependencias. 3. Proporcionar recursos escasos. 4. Satisfacer las contingencias estadísticas. 5. Hacer una petición directa.	1. Crear coaliciones y ampliar las redes. 2. Asignar personas leales a los puestos clave. 3. Controlar las premisas de decisión. 4. Mejorar la legitimidad y la experiencia. 5. Crear metas de orden superior.	1. Crear dispositivos de integración. 2. Utilizar la confrontación y la negociación. 3. Programar consultas entre los grupos. 4. Practicar la rotación de los miembros.

BookMark 13.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Influence, Science and Practice
Por Robert B. Cialdini



Los gerentes utilizan una variedad de tácticas políticas para influir en otros y producir los resultados deseados. En su libro *Influence: Science and Practice*, Robert Cialdini examina las presiones sociales y psicológicas que hacen que las personas respondan favorablemente a esas varias tácticas. A lo largo de años de estudio, Cialdini, profesor de psicología de la Universidad estatal de Arizona, ha identificado algunos *principios de influencia* básicos, "aquellos que funcionan en una variedad de situaciones, para una variedad de profesionales, sobre una variedad de temas y para una variedad de prospectos."

PRINCIPIOS DE INFLUENCIA

El hecho de tener un conocimiento funcional de la serie básica de herramientas de persuasión puede ayudar a los gerentes a predecir el comportamiento humano y a influir en él, algo valioso para interactuar con colegas, empleados, clientes, socios e incluso amigos. Los siguientes son algunos principios psicológicos básicos que regulan las tácticas de influencia exitosas:

- *Reciprocidad*. El principio de la reciprocidad se refiere al sentido del deber que experimentan las personas de devolver en la misma moneda lo que han recibido. Por ejemplo, un gerente que hace favores a otros crea en ellos un sentido del deber de corresponder a los favores en el futuro. Los gerentes inteligentes encuentran la forma de ser útiles a otros, no importa si se trata de ayudar a un compañero a completar un trabajo desagradable o de mostrar compasión e interés por los problemas personales de un subordinado.
- *Agrado*. Las personas dicen sí con más frecuencia a quienes les agradan. Las empresas como Tupperware Corp. han comprendido desde hace largo tiempo que los rostros familiares y las características compatibles venden los productos. Las reuniones de Tupperware en los hogares permiten que los clientes le compren a un amigo, en vez de a un vendedor desconocido. Los vendedores en toda clase de empresas a menudo tratan de aprovechar este principio, buscando intereses que puedan compartir con los clientes, como una forma de establecer una relación rápida. En general, los gerentes que son agradables, generosos con los elogios y considerados con los sentimientos de los demás encuentran que tienen una mayor influencia.
- *Autoridad creíble*. Las autoridades legítimas son fuentes particulares de influencia. Sin embargo, la investigación ha revelado que la clave para un uso exitoso de la autoridad es estar bien enterados, ser creíbles y además dignos de confianza. Los gerentes que llegan a ser conocidos por su expertise, que son honestos y directos con los demás y que inspiran confianza pueden ejercer mayor influencia que quienes sólo se basan en su posición formal.
- *Validación social*. Una de las formas principales en que las personas deciden qué deben hacer en una situación determinada, es considerar lo que otros hacen. Es decir, las personas examinan las acciones de otros para validar las elecciones correctas. Por ejemplo, cuando se mostró a los propietarios de casas una lista de vecindarios que habían donado dinero para una obra de beneficencia local durante una campaña para recabar fondos, la frecuencia de las contribuciones se incrementó de forma considerable. Al demostrar, o incluso al implicar que otros ya han cumplido con una petición, los gerentes logran mayor cooperación.

EL PROCESO DE LA INFLUENCIA SOCIAL

Debido a que la vida de un gerente tiene mucho qué ver con influir en los demás, el aprendizaje para ser genuinamente persuasivo es una valiosa habilidad gerencial. El libro de Cialdini ayuda a los gerentes a comprender las reglas psicológicas básicas de la persuasión, es decir, cómo y por qué las personas se sienten motivadas para modificar sus actitudes y conductas. Cuando los gerentes utilizan esta comprensión de forma honesta y ética, mejoran su efectividad y el éxito de sus organizaciones.

Influence: Science and Practice (cuarta edición), por Robert B. Cialdini, es publicado por Allyn & Bacon.

cambio de los favores que otros les hacen.[80] Este principio de reciprocidad es uno de los factores clave que afectan las relaciones de influencia en las organizaciones. Cuando un gerente le hace un favor a un compañero, éste se siente obligado a devolverle el favor en el futuro. Desempeñar un trabajo adicional que ayuda a otros departamentos obliga a dichos departamentos a responder en una fecha futura. La sección BookMark de este capítulo habla de la reciprocidad y de otros principios de influencia básicos.

Una estrategia igualmente eficaz y relacionada es reducir la dependencia de otros departamentos, adquiriendo la información o las habilidades necesarias. Los departamentos de tecnología de la información han creado dependencias en muchas

organizaciones debido a los rápidos cambios en esta área. Los empleados en otros departamentos dependen de la unidad de tecnología de la información para dominar el complejo software, el uso cambiante de Internet y otros adelantos, de manera que puedan tener la información que necesitan para desempeñarse de forma efectiva.

3. *Proporcionar recursos escasos*. Los recursos siempre son importantes para la supervivencia organizacional. Los departamentos que acumulan recursos y se los proporcionan a una organización en forma de dinero, información o instalaciones, serán poderosos. Un ejemplo anterior en la sección de "En la práctica" describió la forma en que los departamentos universitarios que tienen más poder son aquellos que obtienen fondos de investigación externos para contribuir a los gastos generales de la universidad. De la misma manera, los departamentos de ventas son poderosos en las empresas industriales debido a que contribuyen con recursos financieros.
4. *Satisfacer las contingencias estratégicas*. La teoría de las contingencias estratégicas dice que algunos elementos en el entorno externo y dentro de la organización son especialmente importantes para el éxito organizacional. Una contingencia podría ser un acontecimiento crucial, una tarea para la que no hay sustitutos o una tarea central que es interdependiente junto con muchas otras en la organización. Un análisis de la organización y de su entorno cambiante revelará las contingencias estratégicas. Según el grado al cual las contingencias son nuevas o no se han satisfecho, hay cabida para que un departamento se mueva hacia esas áreas críticas e incremente su importancia y poder.

En resumen, la asignación del poder en una organización no se hace al azar. El poder es el resultado de procesos organizacionales que se pueden comprender y predecir. Las habilidades para reducir la incertidumbre, incrementar la dependencia del propio departamento, obtener recursos y enfrentarse a las contingencias estratégicas incrementan el poder de un departamento. Una vez que el poder está disponible, el siguiente reto es utilizarlo para lograr los resultados deseados.

Tácticas políticas para utilizar el poder

El uso del poder en las organizaciones requiere capacidad y buena voluntad. Numerosas decisiones se toman mediante procesos políticos debido a que los procesos de decisión racional no se ajustan. El nivel de incertidumbre o de desacuerdo es demasiado alto. Las **tácticas políticas para utilizar el poder** de influir en los resultados de la decisión incluyen las siguientes:

1. *Crear coaliciones y redes ampliadas*. Los gerentes efectivos desarrollan relaciones positivas en toda la organización y pasan tiempo hablando con los demás para enterarse de sus puntos de vista y crear alianzas y coaliciones mutuamente benéficas.[81] Las decisiones más importantes se toman fuera del entorno de las juntas formales. Los gerentes discuten los problemas entre ellos y llegan a un acuerdo. Los gerentes efectivos son aquellos que se agrupan, reuniéndose en grupos de dos y tres para resolver los problemas clave.[82] También se aseguran de que sus redes crucen las fronteras jerárquicas, funcionales e incluso organizacionales. Un proyecto de investigación reveló que la capacidad para crear redes tiene un impacto positivo tanto sobre las percepciones que tienen los empleados de la efectividad de un gerente como de la capacidad del gerente para influir en el desempeño.[83] Las redes se pueden ampliar 1) tratando de establecer contacto con gerentes adicionales y 2) cooptando a los disidentes. Establecer contacto con gerentes adicionales significa crear buenas relaciones interpersonales basadas en el agrado, la confianza y el respeto. La confiabilidad y la motivación para trabajar con otros, en vez de explotarlos, son parte tanto del desarrollo de redes como de la creación de coaliciones.[84] El segundo enfoque para ampliar las redes, la cooptación, es el acto de atraer a un disidente a la propia red. Un ejemplo de cooptación involucró

a un comité universitario cuya membresía se basaba en la promoción y el derecho a un cargo. Varios profesores que criticaban el proceso de derecho al cargo y de promoción, fueron nombrados miembros del comité. Una vez que formaron parte del proceso administrativo, pudieron comprender el punto de vista de la administración. La cooptación los atrajo de forma eficaz a la red administrativa.[85]

2. *Asignar personas leales a los puestos cla*ve. Otra táctica política es asignar personas leales y de confianza a las posiciones clave en la organización o el departamento. Los altos directivos, así como los jefes de departamento, a menudo utilizan los procesos de contratación, transferencia y promoción para colocar en puestos clave a personas que se muestran favorablemente dispuestas en lo que concierne a los resultados del departamento, ayudando así a alcanzar las metas departamentales.[86] Como antes se dijo, los mejores líderes utilizan con frecuencia esta táctica. Cuando contrataron a un jefe de policía externo para hacerse cargo de un importante departamento de policía del área metropolitana, se llevó a tres asistentes debido a que su manera de pensar y sus habilidades gerenciales eran compatibles con sus metas para transformar el departamento.
3. *Controlar las premisas de la decisión*. El control de las premisas de la decisión significa restringir los límites de una decisión. Una técnica es elegir o limitar la información proporcionada a otros gerentes. Un método general es simplemente colocar al propio departamento a la delantera, por ejemplo, presentando de forma selectiva criterios favorables. Es posible reunir una variedad de estadísticas para apoyar el punto de vista del departamento. Un departamento universitario que crece con rapidez y tiene un gran número de estudiantes puede reclamar recursos adicionales haciendo hincapié en su crecimiento y su tamaño grande. Esos criterios objetivos no siempre dan resultado, pero son un paso valioso.

   Es posible influir más en las premisas de decisión limitando el proceso de decisión. Se puede influir en las decisiones por medio de aspectos incluidos en una agenda para una junta importante o incluso por medio de la secuencia en la que se discuten los aspectos.[87] Los aspectos que se discuten al final, cuando el tiempo apremia y las personas se quieren retirar, recibirán menos atención que los que se discuten primero. Llamar la atención hacia problemas específicos y sugerir alternativas también afectará los resultados. Hacer hincapié en un problema específico para incluirlo en la agenda, en vez de los problemas que no son pertinentes para el propio departamento, es un ejemplo de preparar la agenda.
4. *Mejorar la legitimidad y el expertise*. Los gerentes pueden ejercer una mayor influencia en áreas en las cuales tienen legitimidad y expertise reconocidos. Si una petición está dentro del dominio de la tarea de un departamento y es congruente con el interés presente del departamento, otros departamentos tenderán a satisfacerla. Los miembros también pueden identificar a consultores externos o a otros expertos dentro de la organización para que apoyen su causa.[88] Por ejemplo, un vicepresidente de finanzas de una importante empresa minorista quería despedir al gerente de recursos humanos. Contrató a un consultor para que evaluara los proyectos de recursos humanos emprendidos a la fecha. Un reporte negativo del consultor proporcionó la suficiente legitimidad para despedir al director, que fue reemplazado por un director leal al vicepresidente de finanzas.
5. *Hacer un llamado directo*. Si los gerentes no piden, muy rara vez reciben. Un ejemplo de un llamado directo proviene de Drugstore.com, donde Jessica Morrison utilizó el llamado directo para obtener un nuevo título y un incremento de sueldo. Morrison investigó las escalas salariales en PayScale.com y abordó a su jefe armada con esa y otra información pertinente. Su llamado directo, respaldado por la investigación, le ganó su promoción.[89] La actividad política sólo es eficaz cuando las metas y las necesidades se expresan de forma explícita, de manera que la organización pueda responder. Tal vez se aceptará una propuesta asertiva, debido a que las demás alternativas son ambiguas y están menos bien definidas. El comportamiento político



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Esperar y permitir el comportamiento político en las organizaciones. La política proporciona la discusión y el choque de intereses necesarios para cristalizar los puntos de vista y llegar a una decisión. Crear coaliciones, ampliar las redes, controlar las premisas de la decisión, incrementar la legitimidad y hacer un llamado directo para lograr los resultados deseados.

eficaz requiere la energía suficiente y la disposición para asumir riesgos, con el fin de pedir al menos lo que se necesita para lograr los resultados deseados.

Los gerentes pueden utilizar la comprensión de estas tácticas para hacer valer su influencia y lograr que las cosas sucedan dentro de la organización. Cuando los gerentes ignoran las tácticas políticas, se pueden encontrar con que han fracasado, sin saber por qué. Por ejemplo, en el Banco Mundial, Paul Wolfowitz trató de esgrimir el poder sin desarrollar las relaciones necesarias para hacer valer su influencia.



El Banco Mundial

Después que Paul Wolfowitz, ex delegado del secretario de la Defensa perdió sus iniciativas para convertirse en secretario de la defensa y consejero nacional de seguridad durante la administración de Busch, aprovechó la oportunidad para ser el nuevo presidente del Banco Mundial. Pero desde un principio, Wolfowitz condenó su carrera al fracaso al no desarrollar relaciones y crear alianzas.

La mayoría de los líderes del Banco Mundial había desempeñado sus cargos durante muchos años cuando Wolfowitz llegó y estaban acostumbrados a "promover sus metas mutuas y rascarse la espalda unos a otros", como lo expresó un miembro del consejo. Wolfowitz llegó y trató de imponer sus ideas y metas y su autoridad formal, sin considerar los intereses, las ideas y las metas de otros. Muy pronto se enemistó con la mayoría de los miembros del equipo directivo del Banco Mundial, adoptando una posición obstinada en lo concerniente a los problemas clave y negándose a considerar puntos de vista alternos. En vez de tratar de persuadir a otros para que aceptaran su manera de pensar, Wolfowitz enviaba sus órdenes a los funcionarios bancarios de alto nivel, ya fuese en persona o por medio de sus gerentes cuidadosamente seleccionados. Varios funcionarios que ocupaban puestos en niveles altos renunciaron después de las disputas con el nuevo presidente.

A la larga, el consejo le pidió su renuncia a Wolfowitz. "Lo que Paul no comprendió es que la presidencia del Banco Mundial no es inherentemente un puesto poderoso", comentó un antiguo colega. "El presidente de un banco sólo tiene éxito si puede formar alianzas con los muchos feudos del banco. Wolfowitz no se alió con esos feudos. Se enemistó con ellos."[90] ■

Wolfowitz comprendió demasiado tarde que necesitaba utilizar un enfoque político, en vez de tratar de imponer su propia agenda. Incluso cuando un gerente tiene mucho poder, su uso no debe ser obvio.[91] Si un gerente recurre de manera formal a su base de poder durante una junta, diciendo, "Mi departamento tiene más poder, de manera que el resto de ustedes deberá hacer las cosas a mi manera", su poder disminuirá. El poder funciona mejor cuando se utiliza en silencio. Llamar la atención en torno a él es perderlo. Las personas saben quién tiene el poder. Las afirmaciones explícitas del poder no son necesarias, e incluso pueden perjudicar al gerente o a la causa del departamento.

Además, cuando se utiliza cualquiera de las tácticas anteriores, debemos recordar que la mayoría de las personas piensa que el comportamiento egoísta perjudica a una organización en vez de ayudarla. Si se percibe que los gerentes se dan demasiada importancia o que aspiran a metas en su propio beneficio, en vez de beneficiar a la organización, perderán el respeto. Por otra parte, los gerentes deben reconocer el aspecto relacional y político de su trabajo. No basta ser racional y técnicamente competente. El desarrollo y el uso de la capacidad política es una parte importante de ser un buen gerente.

Tácticas para mejorar la colaboración

La mayoría de las organizaciones tiene por lo menos un conflicto moderado entre unidades, y un enfoque adicional en muchas organizaciones es superar el conflicto al estimular la



Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Si el conflicto llega a ser demasiado grande, utilizar tácticas para incrementar la colaboración, como dispositivos de integración, confrontación, consultas intergrupales, rotación de los miembros y metas de orden superior. Seleccionar la técnica que se ajuste a la organización y al conflicto.

cooperación y la colaboración entre los departamentos, con el fin de apoyar el logro de las metas organizacionales. Las **tácticas para mejorar la colaboración** incluyen las siguientes:

1. *Crear dispositivos de integración.* Como se describe en el capítulo 3, los equipos, las fuerzas de tarea y los administradores de proyectos que trascienden las fronteras entre los departamentos se pueden utilizar como dispositivos de integración. Una forma eficaz de incrementar la colaboración es reunir a los representantes de los departamentos en conflicto en equipos para la solución conjunta de problemas, debido a que los representantes aprenden a comprender sus mutuos puntos de vista.[92] En ocasiones se asigna a un integrador de tiempo completo para que logre la cooperación y la colaboración reuniéndose con los miembros de los respectivos departamentos e intercambiando la información. El integrador debe comprender los problemas de cada grupo y ser capaz de impulsarlos hacia una solución mutuamente aceptable.[93] Los equipos y las fuerzas de tarea reducen el conflicto e incrementan la cooperación debido a que integran a personas de diferentes departamentos. También se pueden utilizar dispositivos de integración para incrementar la cooperación entre los trabajadores y la gerencia. Por ejemplo, en Magee Rieter Automotive Systems, con sede en Bloomsburg, Pennsylvania, los equipos transfuncionales facultados trabajan en estrecha colaboración con los gerentes para manejar el negocio. Surgen conflictos entre los trabajadores y la gerencia, pero se resuelven incluso antes de que lleguen a la etapa de los resentimientos.[94]

   Los **equipos trabajadores-gerencia**, que están diseñados para incrementar la participación y la colaboración de los trabajadores, proporcionan un modelo de cooperación para resolver los problemas entre el sindicato y la gerencia y se utilizan cada vez más en empresas como Goodyear, Ford Motor Company y Xerox. En la industria siderúrgica, las empresas como USX y Wheeling-Pittsburgh Steel han firmado acuerdos que les conceden a los representantes sindicales un escaño durante las juntas del consejo.[95] Aun cuando los sindicatos siguen luchando debido a problemas tradicionales como los sueldos, estos dispositivos de integración crean un nivel de cooperación que quizá los gerentes no habrían creído posible hace apenas pocos años.

2. *Utilizar la confrontación y la negociación.* La **confrontación** ocurre cuando las partes en conflicto se enfrentan directamente y tratan de resolver sus diferencias. La **negociación** es el proceso de trato que a menudo ocurre durante la confrontación y que permite que las partes lleguen sistemáticamente a una solución. Estas técnicas reúnen a los representantes nombrados de los departamentos para que resuelvan una disputa seria. La confrontación y la negociación implican cierto riesgo. No hay garantía de que las discusiones se enfocarán en un conflicto o de que las emociones no se salgan de control. Sin embargo, si los miembros pueden resolver el conflicto con base en discusiones cara a cara, descubrirán un mutuo respeto nuevo y se facilitará la futura colaboración. Los inicios de un cambio de actitud relativamente permanente son posibles por medio de la negociación directa.

   La confrontación y la negociación tienen éxito cuando los gerentes utilizan una *estrategia de ganar-ganar*. Ganar-ganar significa que ambas partes adoptan una actitud positiva y se esfuerzan por resolver el conflicto en una forma que las beneficiará mutuamente.[96] Si las negociaciones se deterioran y se convierten en una estrategia estrictamente de ganar-perder (cada grupo quiere derrotar al otro), la confrontación no será eficaz. Las diferencias entre ganar-ganar y ganar-perder se muestran en la figura 13.8. Con una estrategia de ganar-ganar, que incluye definir el problema como si fuera mutuo, una comunicación abierta y evitar las amenazas, la comprensión se puede cambiar, al mismo tiempo que se resuelve la disputa.

   Un tipo de negociación utilizado para resolver un desacuerdo entre los trabajadores y la gerencia es la **negociación colectiva**. El proceso de negociación por lo general lo realiza un sindicato y el resultado se plasma en un acuerdo que especifica las responsabilidades de cada parte para los próximos dos o tres años.

FIGURA 13.8
Estrategias de negociación

Estrategia de ganar-perder	Estrategia de ganar-ganar
1. Definir el problema como una situación de ganar-perder.	1. Definir el conflicto como un problema mutuo.
2. Buscar los resultados del grupo propio.	2. Buscar resultados conjuntos.
3. Obligar al otro grupo a someterse.	3. Buscar acuerdos creativos que satisfagan a ambos grupos.
4. Actuar de forma falsa, inexacta y engañosa al comunicar las necesidades, metas y propuestas del grupo.	4. Ser franco, honesto y exacto al comunicar las necesidades, metas y propuestas del grupo.
5. Recurrir a amenazas (para obligar a la sumisión).	5. Evitar las amenazas (para reducir la actitud defensiva de la otra parte).
6. Comunicar un poderoso compromiso (rigidez) en lo concerniente a la propia posición.	6. Comunicar una flexibilidad de la posición.

Fuente: Adaptada de David W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975), 182-183.

3. *Programar consultas intergrupales*. Cuando el conflicto es intenso y perdurable y los miembros del departamento se muestran desconfiados y no están dispuestos a cooperar, los altos directivos pueden intervenir como terceros para ayudar a resolver el conflicto o llevar como terceros a consultores ajenos a la organización.[97] Este proceso, en ocasiones llamado *mediación en el lugar de trabajo*, es una poderosa intervención para reducir el conflicto, debido a que implica reunir a las partes en disputa y permitir que cada una presente su versión de la situación. La técnica fue desarrollada por psicólogos como Robert Blake, Jane Mouton y Richard Walton.[98]

   Los miembros del departamento asisten a un taller, que puede durar varios días, lejos de los problemas de trabajo cotidianos. Este enfoque es similar al de desarrollo organizacional, descrito en el capítulo 11. Los grupos en conflicto están separados y se invita a cada uno a discutir sus percepciones y hacer una lista de ellas y los grupos discuten los resultados. Los representantes de grupo comparten públicamente esas percepciones y los dos grupos discuten los resultados. La consulta intergrupal puede ser exigente para todos los involucrados pero, si se manejan de forma correcta, esas sesiones pueden ayudar a los empleados del departamento a comprenderse mucho mejor unos a otros y conducir a actitudes mejoradas y a relaciones de trabajo más adecuadas durante años por venir.
4. *Practicar la rotación de miembros*. Rotación significa que se puede pedir a las personas de un departamento que trabajen en otro, ya sea de manera temporal o permanente. La ventaja es que las personas se sumergen en los valores, las actitudes, los problemas y las metas del otro departamento. Además, les pueden explicar los problemas y las metas de sus departamentos originales a sus nuevos compañeros. Esto permite un intercambio franco y exacto de los puntos de vista y de la información. La rotación funciona lentamente para reducir el conflicto, pero es muy eficaz para cambiar las actitudes y percepciones básicas que promueven el conflicto.[99]
5. *Crear una misión compartida y metas de orden superior*. Otra estrategia es que la alta gerencia cree una misión compartida y establezca metas *de orden superior* que requieran la cooperación entre los departamentos.[100] Como se analiza en el capítulo 10, las organizaciones con sólidas culturas de adaptación, donde los empleados comparten una visión más amplia de su empresa, tienen más probabilidades de contar con una fuerza de trabajo unida y dispuesta a cooperar. Los estudios han mostrado que

cuando los empleados de diferentes departamentos ven que sus metas están vinculadas, compartirán abiertamente los recursos y la información.[101] Para ser eficaces, las metas de orden superior deben ser significativas, y se debe conceder a los empleados el tiempo y los incentivos para trabajar de forma cooperativa en la consecución de las metas de orden superior, en vez de metas secundarias departamentales.

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO

- El mensaje principal de este capítulo es que el conflicto, el poder y la política son resultados naturales de organizar. Las diferencias en las metas, los antecedentes y las tareas son necesarias para la excelencia organizacional, pero esas diferencias pueden colocar en conflicto a los grupos. Los gerentes utilizan el poder y la política para administrar el conflicto y resolverlo.

- Se presentaron dos puntos de vista de la organización. El modelo racional de organización supone que las organizaciones tienen metas específicas y que los problemas se pueden resolver de forma lógica. El otro punto de vista, el modelo político de organización, es la base de gran parte del capítulo. Esta perspectiva supone que las metas de una organización no son específicas ni se ha convenido acerca de ellas. Los departamentos tienen distintos valores e intereses, de manera que los gerentes están en conflicto. Las decisiones se toman con base en el poder y la influencia política. El regateo, la negociación, la persuasión y la creación de coaliciones deciden los resultados.

- En el capítulo también se analizaron las fuentes de poder vertical y horizontal. Las fuentes de poder vertical incluyen posición formal, recursos, control de las premisas de decisión y centralidad de la red. En general, los altos directivos tienen más poder que las personas en los niveles inferiores. Sin embargo, las posiciones en toda la jerarquía pueden estar diseñadas para incrementar el poder de los empleados. A medida que las organizaciones se enfrentan a una creciente competencia y a la incertidumbre del entorno, los altos directivos encuentran que el incremento del poder de los gerentes de nivel medio y de los empleados en el nivel inferior puede ayudar a la organización a ser más competitiva. El empowerment es una tendencia recurrente en las organizaciones actuales. El empowerment de los empleados significa proporcionarles tres elementos clave: información y recursos, el conocimiento y las habilidades necesarias, y el poder para tomar decisiones importantes.

- La investigación de los procesos del poder horizontal ha revelado que ciertas características hacen que algunos departamentos sean más poderosos que otros. Las diferencias en el poder se pueden comprender al utilizar el concepto de las contingencias estratégicas. Los departamentos responsables de manejar los recursos clave y las dependencias son más poderosos. Los factores como dependencia, recursos, imposibilidad de sustituir y abordar la incertidumbre determinan la influencia de los departamentos.

- Los gerentes necesitan habilidades políticas. Muchas personas desconfían del comportamiento político, temiendo que se utilizará para fines egoístas y que beneficiará a la persona, pero no a la organización. Sin embargo, la política a menudo es necesaria para alcanzar las metas legítimas de un departamento o de una organización. Tres áreas en las que el comportamiento político a menudo desempeña un rol son el cambio estructural, la sucesión gerencial y la asignación de recursos, debido a que son áreas de un alto nivel de incertidumbre. Los gerentes utilizan tácticas políticas, como crear coaliciones, ampliar las redes, controlar las premisas de decisión, incrementar la legitimidad y hacer un llamado directo, con el fin de ayudar a sus departamentos a lograr los resultados deseados.

- Aun cuando el conflicto y el comportamiento político son naturales y se pueden utilizar para propósitos benéficos, los gerentes también se esfuerzan para incrementar la colaboración, de manera que el conflicto entre los grupos no llegue a ser demasiado poderoso. Las tácticas para incrementar la colaboración incluyen dispositivos de integración, confrontaciones y negociación, consultas intergrupales, rotación de los miembros y una misión compartida y metas de orden superior.

Conceptos clave

autoridad
centralidad
centralidad de la red
competición
conflicto intergrupal
confrontación
contingencias estratégicas
dependencia
dominios de actividad política
empowerment
equipos trabajadores-gerencia
fuentes del conflicto intergrupal
fuentes de poder
imposibilidad de sustituir
modelo político
modelo racional
negociación
negociación colectiva
poder
política organizacional
premisas de decisión
tácticas para incrementar el poder
tácticas para mejorar la colaboración
tácticas políticas para utilizar el poder

Preguntas para análisis

1. Proporcione un ejemplo de su experiencia personal de la forma en que las diferencias en las tareas, los antecedentes personales y la capacitación llevan al conflicto entre los grupos. ¿De qué forma podría haber influido en ese conflicto la interdependencia de las tareas?
2. Como se estudia en el capítulo 11, Procter & Gamble, el gigante de los productos de consumo, y Google, líder en internet han formado una sociedad de marketing. ¿Qué factores organizacionales y del entorno podrían determinar cuál de esas organizaciones tendrá más poder en la relación?
3. En una organización rápidamente cambiante, ¿es más probable que las decisiones se tomen utilizando el modelo de organización racional o político? Analice.
4. ¿Cuál es la diferencia entre poder y autoridad? ¿Es posible que una persona tenga autoridad formal, pero que no tenga un poder real? Analice.
5. Discuta las formas en que un departamento en una compañía de seguros de la salud podría ayudar a las organizaciones a enfrentarse al creciente poder de los grandes sistemas de hospitales como Carilion, al obtener información previa, mediante la prevención o la absorción.
6. En la figura 13.5, investigación y desarrollo tiene más poder en la empresa B que en las otras. Discuta las posibles contingencias estratégicas que le podrían dar más poder a investigación y desarrollo en esta empresa.
7. La universidad estatal X recibe 90% de sus recursos financieros del Estado y tiene un número excesivo de estudiantes. Trata de cumplir con las regulaciones para limitar la inscripción de estudiantes. La universidad privada Y recibe 90% de su ingreso de las colegiaturas de los estudiantes y apenas cuenta con el número suficiente de ellos para sobrevivir con esos ingresos. Reclutando activamente estudiantes para el próximo año. ¿En cuál de esas universidades los estudiantes tendrán más poder? ¿Qué implicaciones tendrá esto para los profesores y los administradores? Explique.
8. Un analista financiero en Merrill Lynch trató durante varios meses de exponer los riesgos de las inversiones en hipotecas con primas bajas, pero no pudo lograr que alguien le prestara atención a sus afirmaciones. ¿Cómo evaluaría usted el poder de este empleado? ¿Qué habría podido hacer para incrementar su poder y llamar la atención hacia los inminentes problemas de la empresa?
9. El colegio de ingeniería de una universidad importante obtiene tres veces más dinero del gobierno destinado a la inversión que el resto de la universidad combinado. Ingeniería parece disponer de mucho dinero y tiene a muchos profesores en una posición de investigadores de tiempo completo. Sin embargo, cuando se asignan los fondos para investigación interna, ingeniería obtiene una parte más grande del dinero, aun cuando ya cuenta con suficientes fondos externos para la investigación. ¿Por qué ocurrirá esto?
10. Algunos investigadores argumentan que el concepto del intercambio, implícito en el principio de la reciprocidad (intercambiar con otro algo de valor a cambio de lo que usted quiere) es la base de toda la influencia. ¿Está usted de acuerdo? Explique. ¿Hasta qué grado se siente obligado a devolver un favor que le han hecho?

Cuaderno de trabajo del Capítulo 13: ¿De qué forma maneja usted el conflicto?*

Piense en algunos desacuerdos que ha tenido con un amigo, un familiar, un gerente o un compañero de trabajo. Después indique con qué frecuencia adopta cada una de las siguientes conductas. No hay respuestas correctas o incorrectas. Responda a todos los aspectos utilizando la siguiente escala del 1 al 7:

Escala

Siempre	Con mucha frecuencia	A menudo	A veces	Rara vez	Muy rara vez	Nunca
1	2	3	4	5	6	7

______ 1. Combino mis ideas con el fin de crear nuevas alternativas para resolver un desacuerdo.
______ 2. Huyo de los temas que son fuente de disputas.
______ 3. Hago saber cuál es mi opinión cuando hay un desacuerdo.
______ 4. Sugiero soluciones que combinan una variedad de puntos de vista.
______ 5. Evito las situaciones desagradables.
______ 6. Cedo un poco en lo que concierne a mis ideas cuando la otra persona también cede.
______ 7. Rehuyo a la otra persona cuando sospecho que quiere discutir cuando hay un desacuerdo.
______ 8. Integro los argumentos en una nueva solución de los problemas que se plantean durante una disputa.
______ 9. Aceptaré un 50-50 para llegar a un acuerdo.
______ 10. Alzo la voz cuando trato de lograr que la otra persona acepte mi posición.
______ 11. Ofrezco soluciones creativas en las discusiones en las que hay desacuerdos.
______ 12. Guardo silencio acerca de mis puntos de vista con el fin de evitar desacuerdos.
______ 13. Cedo si la otra persona está dispuesta a encontrarme a la mitad del camino.
______ 14. Trato de ignorar la importancia de un desacuerdo.
______ 15. Reduzco los desacuerdos haciendo que parezcan insignificantes.
______ 16. Me encuentro con la otra persona en un punto medio cuando tenemos diferencias.
______ 17. Hago valer mi opinión de forma enérgica.
______ 18. Domino los argumentos hasta que la otra persona entiende mi posición.
______ 19. Sugiero que trabajemos juntos para crear soluciones para los desacuerdos.
______ 20. Trato de utilizar las ideas de la otra persona para generar soluciones a los problemas.
______ 21. Ofrezco trueques para llegar a soluciones en los desacuerdos.
______ 22. Argumento con insistencia para defender mi posición.
______ 23. Me repliego cuando la otra persona se enfrenta a mí acerca de un problema que es objeto de controversia.
______ 24. Eludo los desacuerdos cuando surgen.
______ 25. Trato de conciliar cuando hay desacuerdos, haciendo que parezcan carentes de importancia.
______ 26. Insisto en que se acepte mi posición durante un desacuerdo con la otra persona.
______ 27. Trato de hacer que nuestras diferencias parezcan menos serias.
______ 28. Guardo silencio en vez de argumentar con la otra persona.
______ 29. Mitigo el conflicto afirmando que nuestras diferencias con triviales.
______ 30. Me mantengo firme cuando expreso mis puntos de vista durante un desacuerdo.

Calificación e interpretación: En este instrumento se miden tres categorías del manejo del conflicto: orientadas a la solución, de no confrontación y de control. Al comparar sus calificaciones conforme a las tres escalas siguientes, puede ver cuál es su estrategia preferida para manejar el conflicto.

Para calcular sus tres calificaciones, sume las calificaciones individuales de los comentarios y divida entre el número de comentarios que miden la estrategia. Después reste de siete cada una de las tres calificaciones promedio.

Orientadas a la solución: Comentarios 1, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 16, 19, 20, 21 (total = 11).

De no confrontación: Comentarios 2, 5, 7, 12, 14, 15, 23, 24, 25, 27, 28, 29 (total = 12).

De control: Comentarios 3, 10, 17, 18, 22, 26, 30 (total = 7).

Las *estrategias orientadas a la solución* tienden a enfocarse en el problema, más que en las personas involucradas. Las soluciones a las que se llega son mutuamente benéficas, ninguna de las partes de define como el ganador ni define a la otra parte como el perdedor.

Las *estrategias de no confrontación* tienden a enfocarse en evitar el conflicto, ya sea rehuyendo a la otra parte o simple-

mente permitiendo que la otra parte se salga con la suya. Estas estrategias se utilizan cuando hay una mayor preocupación por evitar una confrontación que por el resultado real de la situación del problema.

Las *estrategias de control* tienden a enfocarse en ganar o en el logro de las propias metas, sin considerar las necesidades o los deseos de la otra parte. Las personas que utilizan estas estrategias a menudo se basan en reglas y regulaciones con el fin de ganar la batalla.

Preguntas

1. ¿Qué estrategia encuentra usted que es más fácil utilizar? ¿La más difícil? ¿Cuál utiliza usted con más frecuencia?
2. ¿De qué forma habrían diferido sus respuestas si la otra persona fuera un amigo, un miembro de la familia o un compañero de trabajo?
3. ¿Qué hay de la situación de conflicto o de la estrategia que le indica qué estrategia debe utilizar para enfrentar una situación de conflicto?

*"How Do You Handle Conflict?" en Robert E. Quinn *et al.*, *Becoming a Master Manager* (Nueva York: Wiley, 1990), 221-223. Copyright 1990 por John Wiley & Sons, Inc. Reproducido con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

Caso para análisis: El Daily Tribune*

El *Daily Tribune* es el único periódico de publicación diaria que sirve a una región de seis condados del este de Tennessee. Aun cuando su personal es reducido y sirve a una región que en su mayor parte es de pequeñas poblaciones y áreas rurales, el *Tribune* ha ganado numerosos premios por su cobertura de noticias y sus fotografías, otorgados por la Tennessee Press Association y otras organizaciones.

Rick Arnold fue nombrado editor de noticias hace casi 15 años. Ha pasado toda su carrera con el *Tribun*e y experimenta un gran sentimiento de orgullo porque ha sido reconocido por su integridad periodística y por la cobertura equilibrada de problemas y acontecimientos. El periódico ha podido atraer a jóvenes escritores y fotógrafos brillantes y talentosos en gran parte gracias a la dedicación de Rick y a su apoyo para el personal de noticias. En sus primeros años, la sala de noticias era un lugar dinámico y motivante para trabajar, los reporteros prosperaban con el ritmo rápido y la oportunidad de adelantarse con las noticias importantes al principal periódico en Knoxville.

Pero los tiempos han cambiado en el *Daily Tribune*. A lo largo de los últimos cinco años, poco más o menos, el departamento de publicidad ha crecido, tanto en términos del personal como del presupuesto, mientras que el departamento de noticias ha comenzado a reducirse. "La publicidad paga las cuentas" les recordó a todos John Freeman, quien publica el diario, durante la junta de gerentes este mes. "En la actualidad, los anunciantes pueden recurrir al correo directo, la televisión por cable e incluso Internet, si no les agrada lo que hacemos por ellos."

Rick ha tenido regularmente desacuerdos con el departamento de publicidad, respecto a los reportajes de noticias que critican a los principales anunciantes, pero los conflictos se han incrementado de forma considerable a lo largo de los últimos años. Ahora Freeman fomenta una "colaboración más horizontal", como él la llama, pidiendo a los gerentes del departamento de noticias y del departamento de anuncios que consulten entre sí en lo concerniente a problemas o historias que involucran a los principales anunciantes del periódico. La medida fue impulsada en parte por un creciente número de quejas de los anunciantes acerca de historias que consideraban injustas. "Imprimimos las noticias", dijo Freeman, "y entiendo que en ocasiones imprimimos cosas que no les agradan a algunas personas. Pero debemos encontrar formas de ser más amigables con los anunciantes. Si trabajamos juntos, podremos desarrollar estrategias que ofrezcan una buena cobertura de las noticias y al mismo tiempo sirvan para atraer a un mayor número de anunciantes".

Rick salió muy disgustado de la junta, pero no dejó de mostrarles a todos su desdén por el nuevo enfoque de "amigables con los anunciantes", incluido Fred Thomas, el gerente de publicidad, mientras se dirigían por el pasillo hacia la sala de noticias. Lisa Lawrence, su editora administrativa, convino en silencio, pero le hizo ver que los anunciantes también eran lectores y que el periódico debía escuchar a todos sus constituyentes. "Si no manejamos esto con cuidado, tendremos a Freeman y a Thomas aquí diciéndonos qué podemos y no escribir."

Lawrence ha trabajado con Rick desde que él llegó al periódico y, aun cuando los dos han tenido su parte de conflictos, la relación entre ellos es principalmente de respeto y confianza mutuos. "Debemos tener cuidado", insistió, "Leeremos con más cuidado las historias acerca de los anunciantes importantes y asegurarnos de que podemos defender cualquier cosa que imprimamos y todo resultará bien. Sé que esto de borrar la línea entre publicidad y editorial te molesta, pero Thomas es un hombre razonable. Sólo debemos controlarlo".

Poco después esa misma tarde, Rick recibió una historia de una de sus reporteras corresponsales, informando que había trabajado durante un par de días. East Tennessee Healthcorp (ETH), que operaba una serie de clínicas en toda la región, estaba cerrando tres de sus clínicas rurales debido a los crecientes problemas financieros. La reportera, Elisabeth Fraley, se enteró de los cierres por su vecino, que trabajaba como contador para la ETH, antes de que se hiciera el anuncio apenas esa tarde. Fraley había escrito una apremiante historia de interés humano acerca de que esos cierres dejarían a las personas en dos condados esencialmente sin ningún acceso al

cuidado de la salud, mientras que no era necesario que se mantuvieran abiertas las clínicas en las poblaciones más grandes. Había entrevistado cuidadosamente tanto a antiguos pacientes de las clínicas, como a los empleados de ETH, incluido el director de una de las clínicas y dos altos directivos de las oficinas corporativas y había documentado cuidadosamente sus fuentes. Después de la junta de esa mañana, Rick sabía que debía publicar la historia escrita por Lisa Lawrence, debido a que East Tennessee Healthcorp era uno de los principales anunciantes del *Tribune*, pero Lawrence ya se había retirado ese día. Y él simplemente no podía decidirse a consultar con el departamento de publicidad, a Lawrence le correspondía hacerse cargo de todos esos absurdos políticos. Si detenía la historia hasta obtener la aprobación de Lawrence, no aparecería en la edición dominical. Su única otra opción era escribir una breve historia, simplemente reportando los cierres y haciendo a un lado al aspecto de interés humano. Rick estaba seguro de que los principales periódicos de Knoxville y de otras ciudades cercanas publicarían el reporte en sus periódicos dominicales, pero ninguno de ellos tendría tiempo para desarrollar un relato tan completo e interesante como el que había presentado Fraley. Después de algunos trazos rápidos con el bolígrafo para hacer algunos cambios editoriales mínimos, Rick envió la historia a producción.

Cuando Rick llegó al trabajo al día siguiente, le pidieron que se presentara de inmediato en la oficina del editor en jefe. Sabía que el hecho de que Freeman estuviera allí un domingo era una mala noticia. Después de algunas exclamaciones y gritos generales, Rick se enteró de que se habían destruido varios miles de ejemplares del periódico dominical y se había impreso de una nueva edición. El gerente del departamento de anuncios había llamado a Freeman a su hogar a primera hora de la mañana del domingo y le había informado acerca de la historia de ETH, que aparecía el mismo día que la corporación publicaba un anuncio a página completa de sus servicios a las pequeñas poblaciones y a la comunidad rural de East Tennessee.

"La historia es exacta, de manera que supuse que querrías aprovechar la oportunidad de adelantarnos a los periódicos grandes publicando la noticia", comenzó a decir Rick, pero Fred lo interrumpió de manera brusca. "Habrías podido reportar simplemente los hechos básicos, sin implicar que la empresa no se interesa en las personas de esta región. ¡La próxima vez que suceda algo así, tú y tus reporteros se encontrarán de pie en la fila de los desempleados!"

Rick había escuchado eso antes, pero esta vez casi lo creyó. "¿Qué ha sucedido con los días en que el propósito primordial de un periódico era presentar las noticias?" murmuró Rick. "Ahora, según parece que debemos bailar al son que nos toque el departamento de anuncios."

*Este caso fue inspirado por G. Pascal Zachary, "Many Journalists See a Growing Reluctante to Criticize Advertisers", *The Wall Street Journal* (6 de febrero de 1992), A1, A9; y G. Bruce Knecht, "Retail Chains Emerge as Advance Arbiters of Magazine Content", *The Wall Street Journal* (22 de octubre de 1997), A1, A13.

Caso para análisis: Pierre Dux*

Pierre Dux permaneció sentado en silencio en su oficina, considerando las noticias. Se había anunciado un tercer nombramiento para el puesto de gerente regional y, una vez más, le habían concedido a alguien más la promoción que él esperaba. Esta vez las explicaciones parecían insuficientes. Obviamente, eso señalaba el fin de su carrera en INCO. Hacía apenas un año, el presidente de la empresa había llegado a las instalaciones de Dux con una cobertura de prensa a nivel nacional para darle publicidad al éxito de sus innovaciones en la administración de operaciones de manufactura. El año transcurrido desde entonces había traído consigo mejores resultados operativos y una publicidad positiva adicional para la corporación, pero una serie de decepciones personales para Pierre Dux.

Cuatro años antes, la planta de manufactura de INCO había sido una de las menos productivas de las 13 instalaciones que operaban en Europa. El absentismo y el alto nivel de rotación de los empleados eran los síntomas de una moral baja entre el grupo de trabajadores. Esos factores se reflejaban en los mediocres niveles de producción y en el peor récord de calidad en INCO. Pierre Dux había ocupado su posición actual durante un año y obtenido su única satisfacción del hecho de que esos malos resultados podrían ser peores si él no hubiera instituido reformas menores en la comunicación organizacional, las cuales permitieron que los trabajadores y sus supervisores desahogaran sus preocupaciones y frustraciones. Aun cuando nada importante había cambiado durante ese primer año, los resultados operativos se habían estabilizado, dando fin a un periodo de rápido declive. Pero esa luna de miel llegaba a su fin. Las expectativas de un cambio significativo se incrementaban, en particular entre los trabajadores que habían expresado su insatisfacción y sugerido propuestas concretas de cambio.

El proceso de cambio, que había iniciado tres años antes, se centraba en un rediseño de las operaciones de producción, de una línea de ensamble que avanzaba al ritmo de una máquina, a varios equipos de ensamblaje semiautónomos. Aun cuando se había hecho referencia al cambio como el "proyecto Volvo" de INCO o "el esfuerzo de INCO para tener una administración al estilo japonés", en realidad no había sido ninguna de esas dos cosas. Más bien, había sido idea de un grupo de gerentes, guiados por Dux, que creían que se podrían mejorar tanto la productividad como las condiciones de trabajo en la planta por medio de un solo esfuerzo. Por supuesto, los miembros del grupo habían visitado otras de las llamadas instalaciones de producción innovadoras, pero

los nuevos grupos y las clasificaciones del trabajo se habían diseñado teniendo en mente los productos particulares y la tecnología de INCO.

Después de prolongadas discusiones entre el grupo gerencial, en gran parte dedicado a llegar a un acuerdo acerca de la dirección general que seguiría el nuevo proyecto, empezó a surgir el diseño real. Las discusiones igualmente prolongadas (a las que a menudo se hace referencia como negociaciones) con los miembros de la fuerza de trabajo, los supervisores y los representantes de los sindicatos locales fueron parte del proceso de diseño. Se intentó la primera reestructuración en grupos de trabajo más pequeños en un proyecto experimental que contó con la aprobación tentativa de la alta gerencia en las oficinas corporativas de INCO y una respuesta de "esperemos para ver" del sindicato. La resistencia inicial más poderosa había provenido de los ingenieros de la planta. No estaban convencidos de la nueva estructura ni del proceso de involucrar a la fuerza de trabajo en el diseño del equipo de operación y de los métodos de producción. Previamente, el grupo de ingeniería se había encargado de esas funciones y sus miembros creían que los problemas actuales eran el resultado de una falta de capacidad entre los empleados o de la renuencia administrativa para hacer que el sistema diera resultado.

El personal a cargo del experimento estaba conformado por voluntarios apoyados por algunos de las trabajadores más capacitados en la planta. Estos últimos eran necesarios para asegurar la puesta en marcha del nuevo equipo, que se había modificado con base en la tecnología existente en la línea de ensamble.

El experimento inicial tuvo un éxito limitado. Aun cuando el grupo pudo cumplir con los niveles de productividad de la línea existente en el transcurso de unas semanas, los críticos del nuevo plan le atribuyeron el bajo nivel de éxito a la naturaleza no representativa del grupo experimental o a lo novedoso del equipo con que estaban trabajando. Sin embargo, incluso ese éxito limitado atrajo la atención de numerosas personas en las oficinas corporativas de INCO y en otras plantas. Todos estaban interesados en ver el nuevo experimento. Las visitas muy pronto se convirtieron en una distracción importante y Dux declaró que habría un alto temporal para permitir que el proyecto avanzara, aun cuando eso produjo algunas murmuraciones en las oficinas corporativas acerca de su comportamiento "reservado" y "no cooperativo".

Debido al éxito del experimento, Dux y los miembros de su staff se prepararon para convertir toda la operación de producción al nuevo sistema. El entusiasmo de los trabajadores en la planta fue en aumento a medida que procedía la capacitación para el cambio. De hecho, un grupo de trabajadores de producción pidió ayudar con la instalación del nuevo equipo, como un medio para aprender más acerca de su operación.

Dux y los miembros de su staff se sorprendieron al ver las dificultades con que tropezaron en esta fase. Las oficinas corporativas parecían avanzar con lentitud para aprobar los fondos necesarios para el cambio. Incluso después de dicha aprobación, hubo una serie de retos en lo concerniente a los aspectos menos importantes del plan. "¿No puede despedir a los trabajadores durante el cambio?" "¿Por qué utilizar a los trabajadores pagando horas extra para hacer el cambio, cuando se podría contratar a trabajadores temporales y eso resultaría más económico?" Esas críticas reflejaban falta de comprensión de los principios de operación básicos del nuevo sistema y Dux las rechazó.

La conversión de toda la línea de ensamble para trabajar en grupos finalmente se logró y el grupo administrativo local hizo algunas pequeñas concesiones respecto a los planes que se había trazado. El cambio inicial y los primeros días de operación abundaron en crisis. El proceso de diseño no había anticipado muchos de los problemas que surgieron con las operaciones a escala total. Sin embargo, Dux se sentía complacido al ver que los gerentes, el personal y los trabajadores se agrupaban en las áreas problema, para perfeccionar el diseño cuando surgían dificultades. Justo cuando el proyecto inicial finalmente parecía avanzar, un cambio en las especificaciones del producto, indicado por un grupo en las oficinas corporativas, dictó cambios adicionales en el diseño del proceso de ensamblaje. Los nuevos cambios se manejaron con rapidez y entusiasmo por parte de los trabajadores. Aun cuando el periodo fue agotador y les pareció aparentemente interminable a quienes se sentían responsables del cambio, el nuevo diseño requirió sólo seis meses para llegar a los niveles normales de operación (se había pronosticado un año como el tiempo necesario para llegar a ese nivel, sin el requerimiento adicional de un cambio en las especificaciones del producto).

En el transcurso de un año, Dux estaba seguro de que tenía entre manos un éxito importante. La productividad y las medidas de calidad del producto para la planta habían mejorado de forma considerable. En ese periodo relativamente breve, su planta había avanzado de la peor, según esos indicadores, a la tercera más productiva en el sistema INCO. El absentismo sólo había disminuido ligeramente, pero la rotación se había reducido de forma considerable. Ahora, tres años después de operaciones a plena capacidad, la planta estaba considerada como la más productiva de todo el sistema INCO.

Dux se sintió un tanto sorprendido al ver que ninguna instalación en INCO iniciaba un esfuerzo similar o recurría a él en busca de ayuda. Los incrementos de los primeros años se habían nivelado y se había llegado al máximo a principios del tercer año. Ahora la instalación parecía haber encontrado un nuevo equilibrio. La calma de las operaciones más fluidas había sido un alivio muy bien recibido para muchos que trabajaron tan arduamente para iniciar el nuevo diseño. Para Dux, eso le había proporcionado el tiempo para reflexionar en su logro y pensar en su futura carrera.

Fue en este contexto como consideró la noticia de que una vez más lo habían hecho a un lado para una promoción al siguiente nivel en la jerarquía de INCO.

*Este caso fue preparado por Michael Brimm, profesor asociado de INSEAD. Su propósito es que se utilice como una base para una discusión en el aula, más que para ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de una situación gerencial.

Notas

1. Richard Pérez-Peña, "For Publisher in Los Angeles, Cuts and Worse", *The New York Times* (19 de febrero de 2008), A1; R. Pérez-Peña, "Los Angeles Editor Ousted After Resisting Job Cuts", *The New York Times* (21 de enero de 2008), A15; y Emily Steel, "Why *Los Angeles Times* Can´t Keep an Editor", *The Wall Street Journal* (22 de enero de 2008), B1.
2. Lee G. Bolman y Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).
3. Michael Oneal y Phil Rosenthal, "Tribune Company Files for Bankruptcy Protection", *The Chicago Tribune* (10 de diciembre de 2008), http://www.chicagotribune.com/business/chi.081208tribune-bankruptcy,0,3718621.story, accesado el 11 de diciembre de 2008; y Andrew Ross Sorkin, "Workers Pay for Debacle at Tribune", *The New York Times* (9 de diciembre de 2008), A1.
4. Paul M. Terry, "Conflict Management", *The Journal of Leadership Studies* 3, núm. 2 (1996), 3-21; y Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy y L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1997), 77-85.
5. Clayton T. Alderfer y Ken K. Smith, "Studying Intergroup Relations Imbedded in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 35-65.
6. Muzafer Sherif, "Experiments in Group Conflict", *Scientific Ame*rican 195 (1956), 54-58; y Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a. ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980).
7. M. Afzalur Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", *Human Relations* 38 (1985), 81-89; Kenneth Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976); y Stuart M. Schmidt y Thomas A. Kochan, "Conflict: Toward Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly* 13 (1972), 359-370.
8. L. David Brown, "Managing Conflict among Groups", en David A. Kolb, Irwin M. Rubin y James M. McIntyre, eds., *Organizational Psychology: A Book of Readings* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 377-389; y Robert W. Ruekert y Orville C. Walter, Jr., "Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies", *Strategic Management Journal* 8 (1987), 233-248.
9. Joseph B. White, Lee Hawkins, Jr. y Karen Lundegaard, "UAW Is Facing Biggest Battles in Two Decades", *The Wall Street Journal* (10 de junio de 2005), B1; Amy Barrett, "Indigestion at Taco Bell", *BusinessWeek* (14 de diciembre de 1994), 66-67; y Greg Burns, "Fast-Food Fight", *BusinessWeek* (2 de junio de 1997), 34-36.
10. Nanette Byrnes, con Mike McNamee, Ronald Grover, Joann Muller y Andrew Park, "Auditing Here, Consulting Over There", *BusinessWeek* (8 de abril de 2002), 34-36.
11. Victoria L. Crittenden, Lorraine R. Gardiner y Antonie Stam, "Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing", *Industrial Marketing Management* 22 (1993), 299-309; y Benson S. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?", *Harvard Business Review 55* (septiembre-octubre de 1977), 104-114.
12. Ben Worthen, "Cost-Cutting versus a Innovation: Reconcilable Differences", *CIO* (1 de octubre de 2004), 89-94.
13. Thomas A. Kochan, George P. Huber y L. L. Cummings, "Determinants of Intraorganizational Conflict in Collective Bargaining in the Public Sector", *Administrative Science Quarlerly* 20 (1975), 10-23.
14. Suzanne Sataline, "Veneration Gap: A Popular Strategy for Church Growth Splits Congregants", *The Wall Street Journal* (5 de septiembre de 2006), A1; y Laurie Goodstein, "Episcopal Split as Conservatives Form New Group", *The New York Times* (4 de diciembre de 2008), A1.
15. Eric H. Neilsen, "Undestanding and Managing Intergroup Conflict", en Jay W. Lorsch y Paul R. Lawrence, eds., *Managing Group and Intergroup Relations* (Homewood, Ill.: Irwin and Dorsey, 1972), 329-343; y Richard E. Walton y John M. Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 73-84.
16. Jay W. Lorsh, "Introduction to the Structural Design of Organizations", en Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, eds., *Organization Structure and Design* (Homewood, Ill.: Irwin and Dorsey, 1970), 5.
17. James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), 54-56.
18. Walton and Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict".
19. Joseph McCann y Jay R. Galbraith, "Interdepartmental Relations", en Paul C. Nystrom y William H. Starbuck, eds., *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (Nueva York: Oxford University Press, 1981), 60-84.
20. Roderick M. Cramer, "Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes", en L. L. Cummings y Barry M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 13 (Nueva York: JAI Press, 1991), 191-228; Neilsen, "Undestanding and Managing Intergroup Conflict"; y Louis R. Pondy, "Organizational Conflict: Cocepts and Models", *Adminstrative Science Quarterly* 12 (1968), 296.320.
21. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, Mass.: Pitman, 1981).
22. Alan Deutschman, "The Mind of Jeff Bezos", *Fast Company Science* (agosto de 2004), 53-58.
23. Robert A. Dahl, "The Concept of Power", *Behavioral Science* 2 (1957), 201-215.
24. W. Graham Astley y Paramijit S. Sachdeva, "Structural Sources of Interoganizational Power: A Theoretical Synthesis", *Academy of Management Review* 9 (1984), 104-113; y Abraham Kaplan, "Power in Perspective", en Robert L. Kahn y Elise Boulding, eds., *Power and Conflict in Organizations* (Londres: Tavistock, 1964), 11-32.
25. Gerald R. Salancik y Jeffrey Pfeffer, "The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of the University", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 453-473.
26. Rosabeth Moss Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1979), 65-75.

27. Richard M. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* 27 (1962), 31-41.
28. Sharon Waxman, "Squabbling and Spiraling Costs Dissolve a Comedy Mill", *The New York Times* (25 de septiembre de 2006), C1.
29. Los ejemplos son Robert Greene y Joost Elffers, *The 48 Laws of Power* (Nueva York: Viking, 1999); y Jeffrey J. Fox, *How to Become CEO* (Nueva York: Hyperion, 1999).
30. John R. P. French, Jr. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A. F. Zander, eds., *Group Dynamics* (Evanston, Ill: Row Peterson, 1960), 607-623.
31. Ran Lachman, "Power from What? A Reexamination of Its Relationships with Structural Conditions", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 231-251; y Daniel J. Brass, "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", *Admistrative Science Quarterly* 29 (1984), 518-539.
32. Michael Warshaw, "The Good Guy's Guide to Office Politics", *Fast Company* (abril-mayo de 1998), 157-178.
33. A. J. Grimes, "Authority, Power, Influence, and Social Control: A Theoretical Synthesis", *Academy of Management Review* 3 (1978), 724-735.
34. Astley y Sachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Power".
35. Robert A. Guth, "Gates-Ballmer Clash Shaped Microsoft's Coming Handover", *The Wall Street Journal* (5 de junio de 2008), A1.
36. Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).
37. Monica Langley, "Columbia Tells Doctors at Hospital to End Their Outside Practice", *The Wall Street Journal* (2 de mayo de 1997), A1, A6.
38. Richard S. Blackburn, "Lower Participant Power: Toward a Conceptual Integration", *Academy of Management Review* 6 (1981), 127-131.
39. Kanter, "Power Failure en Management Circuits", 70
40. Pfeffer, *Power in Organizations*.
41. Eric W. Larson y Jonathan B. King, "The Systemic Distortion of Information: An Ongoing Challenge to Management", *Organizational Dynamics* 24, núm. 3 (invierno de 1996), 49-61; y Thomas H. Davenport, Robert G. Eccles y Lawrence Prusak, "Information Politics", *Sloan Management Review* (otoño de 1992), 53-65.
42. Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making* (Londres: Tavistock, 1973).
43. Warshaw, "The Good Guy's Guide to Office Politics".
44. Astley y Sachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Power"; y Noel M. Tichy y Charles Fombrun, "Network Analysis in Organizational Settings", *Human Relations* 32 (1979), 923-965.
45. Greg Ip, Kate Kelly, Susanne Craig y Ianthe Jeanne Dugan, "A Bull's Market: Dick Grasso's NYSE Legacy: Buffed Image, Shaky Foundation", *The Wall Street Journal* (30 de diciembre de 2003), A1, A6; y Yochi J. Dreazen y Christopher Cooper, "Lingering Presence; Behind the Scenes, U.S. Tightens Grip on Iraq's Future", *The Wall Street Journal* (13 de mayo de 2004), A1.
46. Edwin P. Hollander y Lynn R. Offermann, "Power and Leadership in Organizations", *American Psychologist* 45 (febrero de 1990), 179-189.
47. Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review* 13 (1988), 471-482.
48. David E. Bowen y Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review* (primavera de 1992), 31-39; y Ray W. Coye y James A. Belohav, "An Exploratory Analysis of Employee Participation", *Group and Organization Management* 20, núm. 1 (marzo de 1995), 4-17.
49. Robert C. Ford y Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive* 9, núm. 3 (1995), 21-31.
50. Ricardo Semler, "Out of This World: Doing Things the Semco Way", *Global Business and Organizational Excellence* (julio-agosto de 2007), 13-21.
51. Charles Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en Mayer N. Zald, ed., *Power in Organizations* (Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 1970), 59-89.
52. Dionne Searcey, Kevin J. Delaney y Dennis K. Berman, "New Numbers: As Power Shifts, AT&T May Alter Yahoo Pact", *The Wall Street Journal* (9 de marzo de 2007), A1.
53. D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck y J. M. Pennings, "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), 216-229; y Gerald R. Salancik y Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power – and How They Hold onto It: A Strategic-Contingency Model of Power", *Organizational Dynamics* (invierno de 1977), 3-21.
54. William C. Rhoden, "The N.F.L. Backed Down for All the World to See", *The New York Times* (30 de diciembre de 2007), Sección Deportiva Dominical, 1, 3.
55. Pfeffer, *Managing with Power*; Salancik y Pfeffer, "Who Gets Power"; C. R. Hinnings, D. J. Hickson, J. M. Penning y R. E. Schneck, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 22-44.
56. Carol Stoak Saunders, "The Strategic Contingencies Theory of Power: Multiple Perspectives", *Journal of Management Studies* 27 (1990), 1-18; Warren Boeker, "The Development and Institutionalization of Sub-Unit Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 388-510; e Irit Cohen y Ran Lachman, "The Generality of the Strategic Contingencies Approach to Sub-Unit Power", *Organizational Studies* 9 (1988), 371-391.
57. Emerson, "Power-Dependence Relations".
58. Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik, "Organizational Decision-Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly* (1974), 135-151.
59. Salancik y Pfeffer, "Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making", 470.
60. Hickson *et al.*, "A Strategic Contingencies Theory".
61. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making*.
62. Robert Levine, "For Some Music, It Has to Be Wal-Mart and Nowhere Else", *The New York Times* (9 de junio de 2008), C1.
63. Hickson *et al.*, "A Strategic Contingencies Theory".
64. Ibid.
65. John Carreyrou, "Nonprofit Hospitals Flex Pricing Power-In Roanoke, Va., Carilion's Fees Exceed Those of Competitors", *The Wall Street Journal* (28 de agosto de 2008), A1.
66. Jeffrey Gantz y Victor V. Murray, "Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal* 23 (1980), 237-251; y Dan L. Madison, Robert W. Allen, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick y Bronston T. Mayes, "Organizational Politics: An Exploration of Managers´Perception", *Human Relations* 33 (1980), 79-100.

67. Gerald R. Ferris y K. Michele Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management* 18 (1992), 93-116; Parmod Kumar y Rehana Ghadially, "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", *Human Relations* 42 (1989), 305-314; Donald J. Vredenburgh y John G.Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics", *Human Relations* 37 (1984), 47-66; y Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carmen Galang, Jing Zhou, Michele Kacmar y Jack L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations* 49, núm. 2 (1996), 233-266.
68. Ferris *et al.*, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes"; John J. Voyer, "Coercive Organizational Politics and Organizational Outcomes: An Interpretive Study", *Organization Science* 5, núm. 1 (febrero de 1994), 72-85; y James W. Dean, Jr. y Mark P. Sharfman, "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *Academy of Management Journal* 39, núm. 2 (1996), 368-396.
69. Jeffrey Pffefer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).
70. Amos Drory y Tsilia Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations* 43 (1990), 1133-1154; Vredenburgh y Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics"; y Lafe Low, "It's Politics, As Usual", *CIO* (1 de abril de 2004), 87-90.
71. "Questioning Authority; Mario Moussa Wants You to Win Your Next Argument" (Mario Moussa entrevistado por Vadim Liberman); *The Conference Board Review* (noviembre-diciembre de 2007), 25-26.
72. Pfeffer, *Power in Organizations*, 70.
73. Madison *et al.*, "Organizational Politics"; y Jay R.Galbraith, *Organizational Design* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977).
74. Gantz y Murray, "Experience of Workplace Politics; y Pfeffer, *Power in Organizations*.
75. Daniel J. Brass y Marlene E. Buckhardt, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", *Academy of Management Journal* 38 (1993), 441-470.
76. Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Pamela L. Perrewé, Robyn L. Brouer, Ceasar Douglas y Sean Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management* (junio de 2007), 290-320; "Questioning Authority; Mario Moussa Wants You to Win Your Next Argument"; y Samuel B. Bacharach, "Politically Proactive", *Fast Company* (mayo de 2005), 93.
77. Harvey G. Enns y Dean B. McFarlin, "When Executives Influence Peers, Does Function Matter?", *Human Resource Management* 4, núm. 2 (verano de 2003), 125-142.
78. Hickson *et al.*, "A Strategic Contingencies Theory".
79. Pfeffer, *Power in Organizations*.
80. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 4a. ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2001); R. B. Cialdini, "Harnessing the Science of Persuasion", *Harvard Business Review* (octubre de 2001), 72-79; Allan R. Cohen y David L. Bradford, "The Influence Model: Using Reciprocity and Exchange to Get What You Need", *Journal of Organizational Excellence* (invierno de 2005), 57-80; y Jared Sandberg, "People Can't Resist Doing a Big Favor – or Asking for One" (columna de Cubicle Culture), *The Wall Street Journal* (18 de diciembre de 2007), B1.
81. Ferris *et al.*, "Political Skill in Organizations"; y Pfeffer, *Power in Organizations*.
82. V. Dallas Merrell, *Huddling: The Informal Way to Management Success* (Nueva York: AMACON, 1979).
83. Ceasar Douglas y Anthony P. Ammeter, "An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness", *The Leadership Quarterly* 15 (2004), 537-550.
84. Vredenburgh y Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics".
85. Pfeffer, *Power in Organizations*.
86. Ibid.
87. Ibid.
88. Ibid.
89. Damon Darlin, "Using the Web to Get the Boss to Pay More", *The New York Times* (3 de marzo de 2007), C1.
90. Steven R. Weisman, "How Battles at Bank Ended 'Second Chance' at a Career", *The New York Times* (18 de mayo de 2007), A14.
91. Kanter, "Power Failure in Management Circuits"; y Pfeffer, *Power in Organizations*.
92. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, "Overcoming Group Warfare", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1984), 98-108.
93. Blake y Mouton, "Overcoming Group Warfare"; Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, "New Management Job: The Integrator", *Harvard Business Review* 45 (noviembre-diciembrede 1967), 142-151.
94. John S. McClenahen, "Culture of Cooperation" (*Industry Week's Best Plants* series: Magee Rieter Automotive Systems), *Industry Week* (octubre de 2006), 38.
95. Ibid.
96. Robert R. Blake, Herbert A. Shepard y Jane S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston: Gulf Publishing, 1964); y Doug Stewart, "Expand the Pie before You Divvy It Up", *Smithsonian* (noviembre de 1997), 78-90.
97. Patrick S. Nugent, "Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers", *Academy of Management Executive* 16, núm. 1 (2002), 139-155.
98. Blake y Mouton, "Overcoming Group Warfare"; Schein, *Organizational Psychology*; Blake, Shepard y Mouton, "Managing Intergroup Conflict in Industry"; y Richard E, Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third-Party Consultations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).
99. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict"; y McCann y Galbraith, "Interdepartmental Relations".
100. Ibid.
101. Dean Tjosvold, Valerie Dann y Choy Wong, "Managing Conflict between Departments and Serve Customers", *Human Relations* 45 (1992), 1035-1054.

Casos integradores

Caso integrador 1.0
Rondell Data Corporation*

1.0

"¡Maldición, lo ha vuelto a hacer!" Disgustado, Frank Forbus arrojó el montón de dibujos y especificación encima de su escritorio. El modulador de banda ancha Modelo 802, entregado para su producción el jueves anterior, acababa de regresar al Departamento de servicios de ingeniería de Frank, acompañado de una nota cáustica que empezaba, "Éste tampoco se puede producir...". Era la cuarta vez que producción había rechazado el diseño.

Frank Forbus, director de ingeniería de Rondell Data Corporation, normalmente era un hombre tranquilo. Pero el Modelo 802 estaba terminando con su paciencia; se empezaba a ver exactamente como los otros nuevos productos que habían tropezado con demoras y problemas en la transición del diseño a la producción durante los ocho meses que Frank había trabajado para Rondell. Estos problemas no eran nada nuevo en la vieja fábrica Rondell; el predecesor de Frank en el trabajo de ingeniería también se había involucrado con ellos y finalmente lo habían despedido por protestar con demasiada vehemencia acerca de los otros departamentos. Pero el Modelo 802 debió ser diferente. Frank se había reunido dos meses antes (el 3 de julio de 1978) con Bill Hunt, el presidente de la empresa y con Dave Schwab, el superintendente de la planta, para allanar el camino para el diseño del nuevo modulador. Ahora recordó esa junta…

"Ahora bien, todos sabemos que hay un límite de tiempo muy justo para el 802", había dicho Bill Hunt "y Frank hizo bien al pedirnos que hablemos acerca de su introducción. Cuento con ustedes dos para encontrar cualquier obstáculo en el sistema y para que trabajen juntos con el fin de terminar esa primera corrida para el 2 de octubre. ¿Pueden hacer eso?"

"Lo podemos hacer en producción si nos envían un buen diseño dentro de dos semanas a partir de ahora, como está programado", respondió Dave Schwab, el canoso superintendente de la planta. "Frank y yo ya hemos hablado de eso, por supuesto. Estoy reservando tiempo en la sala de tarjetas y en el taller mecánico y estaremos preparados. Sin embargo, si el diseño no está a tiempo, deberé dedicar el equipo a otras corridas y nos será muy difícil interrumpirlas para fabricar el 802. ¿Cómo se ven las cosas en ingeniería, Frank?"

"Acabo de revisar el diseño por segunda vez", replicó Frank. "Si Ron Porter nos puede quitar de encima a los vendedores y evitar cualquier cambio adicional en el diseño, lo lograremos. He retirado a los dibujantes de tres trabajos atrasados para que saquen adelante esto. Pero Dave, eso significa que no podemos dejar en libertad a los ingenieros para que discutan con tu personal de producción acerca de los problemas de manufactura."

"Bien, Frank, los ingenieros han causado casi todos estos problemas y los necesitamos para resolver las dificultades. Todos hemos convenido en que las fallas en la producción se deben a que los dos cedemos a la presión de ventas y a que preparamos el equipo para la producción antes de que los diseños estén realmente listos. Eso es exactamente lo que estábamos tratando de evitar con el 802. Pero no puedo tener a 500 personas sentadas en espera de una respuesta de tu equipo. Necesitaremos tener algún apoyo de ingeniería."

Bill Hunt interrumpió. "Mientras ustedes dos puedan hablar con calma acerca del problema, confío en que podrán resolverlo. Frank, es un alivio escuchar la forma en que están abordando esto. Con Kilmann (ex director de ingeniería), esta discusión habría sido una contienda a gritos. ¿No es cierto, Dave?" Dave asintió y sonrió.

"Ahora bien, hay otra cosa de la que creo que ustedes dos deben estar conscientes", continuó Hunt. "Doc Reeves y yo hablamos anoche acerca de una nueva técnica de filtrado que podría mejorar la razón de señal a ruido del 802 por un factor de dos. Hay una probabilidad de que Doc pueda resolver eso antes de que el 802 llegue a producción y, si es posible, me gustaría que utilizaran los nuevos filtros. Esto nos dará una ventaja real sobre la competencia."

Cuatro días después de esa junta, Frank se enteró de que habían llamado a producción a dos miembros clave de su personal, para una consulta de urgencia acerca de una falla encontrada en el ensamblaje final: dos mitades de una nueva interfaz de una transmisión de datos no ajustaban debido a que los cambios recientes en el extremo del frente requerían un diseño diferente del chasis para el extremo posterior.

Otra semana después, Doc Reeves entró a la oficina de Frank, orgulloso como el padre de un recién nacido, con el nuevo diseño del filtro. "Esto no afectará gran cosa a los otros módulos del 802", había declarado Doc. "Escucha, se necesitan tres nuevas tarjetas, algunos conectores, cambios en el arnés del cableado y un nuevo blindaje y eso es todo."

Frank había tratado de resistirse a los cambios de último minuto en el diseño, pero Hill Hunt se había mantenido firme. Con una buena cantidad de horas extra de trabajo de los ingenieros y de los dibujantes, los servicios de ingeniería podrían terminar los dibujos a tiempo.

Dos ingenieros y tres dibujantes trabajaron jornadas de 12 horas para tener listo el 802, pero aun así los dibujos llegaron cinco días tarde a manos de Dave Schwab. Dos días después, los dibujos estaban de regreso en la oficina de Frank, con muchas anotaciones en color rojo. Schwab laboró todo el sábado para revisar el trabajo y había encontrado más de una docena de discrepancias en los dibujos, la mayoría de ellas

*John A. Seeger, Profesor de Administración, Bentley College. Reimpreso con autorización.

1.0

causada por el diseño del nuevo filtro y por un tiempo de verificación insuficiente antes de entregarlos. La corrección de esas fallas en los diseños había producido una nueva generación de discrepancias; la nota de Schwab en la portada de la segunda devolución de los dibujos indicaba que había tenido que liberar la capacidad de máquinas que había reservado para el 802. A la tercera iteración, Schwab había comprometido su capacidad de fotografía y platinado con otro trabajo apresurado. El 802 se demoraría por lo menos un mes para llegar a producción. Ron Porter, el vicepresidente de ventas, estaba furioso. Sus clientes necesitaban 100 unidades AHORA, declaró. Rondell era el único proveedor del cliente que se demoraba en las entregas.

"Aquí vamos de nuevo", pensó Frank Forbus.

Historia de la empresa

La historia de Rondell Data Corporation databa de hacía varias generaciones de tecnología electrónica. Su fundador original, Bob Rondell, había establecido la empresa en 1920 con el nombre de "Rondell Equipment Company", para fabricar varios dispositivos electrónicos de prueba que él había inventado cuando era miembro de la facultad de ingeniería de una universidad importante. La empresa se ramificó al equipo de radiodifusión en 1947 y al equipo de transmisión de datos a principios de la década de 1960. Un grupo de vendedores directos, casi todos ingenieros, visitaba las cuentas industriales, científicas y del gobierno, pero se concentraba en gran parte en los fabricantes de equipo original. En este mercado, Rondell tenía una reputación de largos años como una fuente de diseños innovadores de alta calidad. Los vendedores de la empresa le llevaban un constante flujo de problemas desafiantes al departamento de ingeniería, donde el genio creativo de Ed "Doc" Reeves y de varias docenas de otros ingenieros "convertían los problemas en soluciones" (como se jactaba el folleto de ventas). El diseño del producto era la punta de lanza del crecimiento de Rondell.

Para 1978, Rondell ofrecía una amplia gama de productos en dos líneas principales. Las ventas de equipo de difusión se habían beneficiado con el crecimiento de UHFTV y de la radio de FM; ahora daban razón de 35% de las ventas de la empresa. La transmisión de datos había prosperado y, en este terreno, un creciente número de pedidos requería especificaciones únicas, que variaban desde paneles exhibidores especializados hasta diseños que nunca antes se habían intentado.

La empresa había crecido de 100 empleados en 1947, a más de 800 en 1978. (La figura 1 muestra el organigrama de los empleados clave en 1978.) Bill Hunt, que fue alumno del fundador de la empresa, había presidido durante la mayor parte de ese crecimiento y se enorgullecía mucho de preservar el "espíritu de familia" de la vieja organización. Las relaciones informales entre los empleados veteranos de Rondell constituían la espina dorsal de las operaciones cotidianas de la empresa; todos los gerentes dependían del contacto personal y Hunt a menudo insistía en que la ausencia de trámites burocráticos era un factor clave en el reclutamiento de un talento de ingeniería sobresaliente. El enfoque de la administración personal se extendía a nivel de toda la planta. Les pagaban a todos los empleados sobre la base de un sueldo directo más una participación de las utilidades. Rondell se jactaba de contar con un grupo extremadamente leal de empleados gerenciales y de un nivel de rotación muy bajo en casi todas las áreas de la empresa.

El puesto con el nivel de rotación más alto en la empresa era el que ocupaba Frank Forbus. Frank se había unido a Rondell en enero de 1978, reemplazando a Jim Kilmann, que había sido director de ingeniería sólo durante 10 meses. Kilmann, a su vez, había reemplazado a Tom McLeod, un talentoso ingeniero que había tenido un inicio prometedor, pero que se había aficionado a la bebida después de un año en el trabajo. El predecesor de McLeod fue un brillante empleado que se retiró a los 70 años de edad, después de 30 años a cargo de ingeniería. (Doc Reeves había rechazado el cargo de director en cada uno de los cambios recientes, diciendo, "Vamos, eso no es una promoción para un trabajador como yo. No soy administrador".)

Durante varios años, la empresa había experimentado un creciente número de disputas entre investigación, ingeniería, ventas y el personal de producción, disputas que por lo general se centraban en el problema de la introducción de nuevos productos. Las discusiones entre los departamentos se hicieron más numerosas bajo la dirección de MacLeod, Kilmann y Forbus. Algunos gerentes asociaban esas disputas con la reciente disminución en la rentabilidad de la empresa, una disminución que, a pesar del nivel de ventas más alto y del ingreso bruto, empezaba a perturbar a todos en 1978. El presidente Bill Hunt comentó:

Estoy seguro de que una mejor cooperación incrementaría nuestra producción de 5 a 10%. Esperaba que Kilmann pudiera resolver el problema, pero es obvio que era demasiado joven y arrogante. Las personas como él, con un tipo de personalidad conflictiva, me molestan. No me agradan los conflictos y con él yo tenía la impresión de que me pasaba todo el tiempo suavizando las discusiones. Kilmann trataba de decirles a todos cómo deberían administrar sus departamentos, sin tener su propia casa en orden. Ese enfoque simplemente no funciona aquí en Rondell. Ahora, bien, me parece que Frank Forbus está más en armonía con nuestro estilo de organización. Estoy realmente esperanzado.

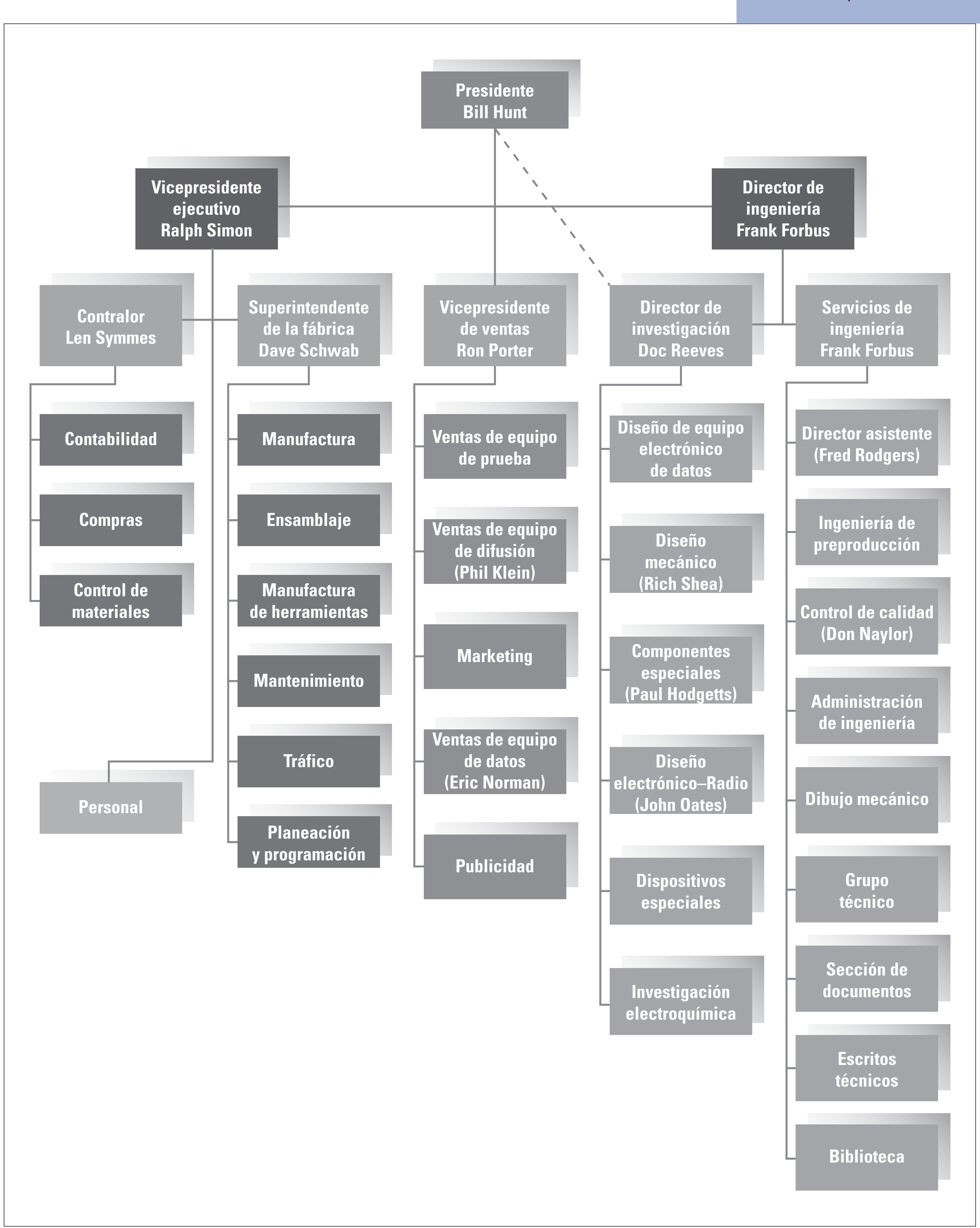
Sin embargo, ahora tenemos casi tantos problemas como los que teníamos el año pasado. Tal vez todavía más. Espero que Frank pueda tener pronto el control de los servicios de ingeniería...

El departamento de ingeniería: Investigación

Según el organigrama (figura 1), Frank Forbus estaba a cargo tanto de la investigación (en realidad la función de desarrollo del producto) como de los servicios de ingeniería (que proporcionaban el apoyo de ingeniería). Sin embargo, para Forbus la relación con investigación no estaba definida con claridad:

Doc Reeves es una de esas personas únicas en el mundo y ninguno de nosotros lo aceptaría de otra manera. Es un genio

FIGURA 1
Organigrama de Rondell Data Corporation en 1978



1.0

creativo. Por supuesto, el organigrama dice que me reporta a mí, pero todos sabemos que Doc tiene lo suyo. No está interesado en lo más mínimo en las rutinas administrativas y no puedo contar con que él se haga cargo de ninguna responsabilidad en las rutinas administrativas, o que verifique los presupuestos o cualquier otra cosa. Pero mientras Doc sea director de investigación, podemos apostar a que esta empresa se mantendrá a la vanguardia en el terreno. Tiene más ideas por hora de las que tiene la mayoría durante años y él mantiene en movimiento a todo el personal de ingeniería. Todos aprecian a Doc y en eso también pueden contar conmigo. En cierta forma, trabaja para mí, por supuesto. Pero eso no es lo importante.

Doc Reeves, pausado, contemplativo, informal y espontáneo, echó hacia atrás el respaldo de su sillón, lo apoyó contra la pared de su cubículo y habló de lo que era importante:

La ingeniería de desarrollo. Allí es donde está el futuro de la empresa. O lo tenemos allí, o no lo tenemos.

No debemos engañarnos pensando que somos algo más que un montón de Rube Goldbergs. Pero de allí es de donde provienen los principales estímulos, de resolver los problemas de desarrollo y de idear nuevas formas de hacer las cosas. Esa es la razón por la cual espero con interés los contratos especiales en los que participamos. Los aceptamos, no por el ingreso que representan, sino debido a que subsidian el trabajo de desarrollo fundamental que es parte de todos nuestros productos básicos.

Éste es un lugar fantástico para trabajar. Tengo una cuadrilla excelente y en realidad todos responden cuando la suerte está definida. Vamos, Bill Hunt y yo (señaló hacia el cubículo vecino, donde el nombre del presidente estaba colgado en la puerta) quizá podemos encontrar a tantas personas trabajando a las 10.00 p.m. como a 3.00 p.m. Aquí lo importante es la relación entre las personas; se basan en el mutuo respeto, no en políticas y procedimientos. La burocracia administrativa es una molestia. Le quita mucho al tiempo dedicado al desarrollo.

¿Problemas? Por supuesto, hay problemas de vez en cuando. Están los intereses del poder en producción, cuando en ocasiones se resisten al cambio. Pero saben, yo no soy un hombre afecto a pelear. Supongo que si lo fuera, podría ir allí y presionar un poco recurriendo a mi influencia. Pero soy un ingeniero y puedo hacer más por Rondell sentado aquí o trabajando con mi propio personal. Eso es lo que produce resultados.

Otros miembros del Departamento de Investigación hicieron eco a las opiniones de Doc y añadieron algunas fuentes de satisfacción con su trabajo. Se sentían orgullosos de los contactos personales que habían desarrollado con los miembros del personal técnico de los clientes, contactos que cada vez más implicaban viajar a las plantas de los clientes para prestar sus servicios como asesores externos en la preparación de las especificaciones totales del diseño del sistema. Los ingenieros también se sentían deleitados con el aliento de su departamento para su desarrollo personal, con su continua educación y con la independencia en el trabajo.

Pero aquí también había problemas. Rick Shea, de la sección de diseño mecánico, comentó:

En los viejos tiempos, en realidad disfrutaba con mi trabajo y con las personas con quienes trabajaba. Pero ahora hay demasiada irritación. No me agrada tener a alguien vigilándome. Eso hace que uno se apresure y pueda colocar en peligro el diseño.

John Oates, jefe de la sección de diseño electrónico de radio, fue otro diseñador que tenía opiniones definitivas:

La ingeniería de producción es casi inexistente en esta empresa. La sección de preproducción de servicios de ingeniería hace muy poco. Frank Forbes ha tratado de que preproducción tenga cabida dentro de la perspectiva, pero no tendrá éxito, debido a que no es posible empezar a partir de esa posición tan ambigua. Durante los tres últimos años hemos tenido tres directores de ingeniería. Frank no puede defender su posición en contra de otros en la empresa. Kilmann era demasiado agresivo. Tal vez ninguna cantidad de tacto habría tenido éxito.

Paul Hodgetts era jefe de componentes especiales en el departamento de investigación y desarrollo. Lo mismo que el resto de los miembros del departamento, valoraba el trabajo de taller. Pero se quejaba de los servicios de ingeniería:

Los servicios de ingeniería no hacen lo que nosotros queremos que hagan. En vez de eso, nos dicen qué harán. Quizá debería acudir a Frank, pero allí no obtengo ninguna decisión. Sé que debo hacer las cosas a través de Frank, pero eso las demora, así que a menudo solicito ayuda directa.

El departamento de ingeniería: Servicios de ingeniería

El Departamento de servicios de ingeniería le proporcionaba servicios subordinados a investigación y desarrollo y servía como un enlace entre ingeniería y los otros departamentos en Rondell. Entre sus principales funciones estaban dibujo mecánico; administración del grupo principal de técnicos; programación y coordinación de productos de ingeniería; documentación y publicación de listas de partes y pedidos de ingeniería; ingeniería de preproducción (que consistía en la integración final de los componentes individuales del diseño en paquetes mecánicamente compatibles); y control de calidad (que incluía la inspección de partes y materiales que llegaban y la inspección final de los subensambles y del equipo terminado). La descripción de la alta gerencia acerca del Departamento de servicios de ingeniería incluía lo siguiente "El departamento de servicios de ingeniería es responsable de mantener la cooperación con otros departamentos, de proporcionarles servicios a los ingenieros de desarrollo y de liberar a más personas valiosas en investigación y desarrollo de las actividades esenciales que los distraen de su competencia principal y que están por debajo de ella".

Muchos de los 75 empleados de Forbes estaban ubicados en otros departamentos. El personal de control de calidad estaba disperso por todas las áreas de manufactura, y recepción y los técnicos trabajaban principalmente en el área

de investigación de la sala de fabricación de prototipos. El personal restante del departamento de servicios de ingeniería estaba asignado a los aspectos restantes cerca de producción o a las secciones de ingeniería.

Frank Forbus describió su posición:

Mi mayor problema es lograr la aceptación de las personas con quienes trabajo. Actúo con lentitud, en vez de arriesgarme a un antagonismo. Vi lo que le sucedió a Kilmann y quiero evitar eso. Pero aun cuando sus acciones precipitadas le habían ganado a algunos miembros más jóvenes del personal de investigación y desarrollo, ciertamente no contaba con el apoyo del departamento. Por supuesto, lo que a la larga fue la causa de su despido fue el resentimiento de otros departamentos. Aquí, las personas han sido lentas para aceptarme. No hay nada realmente evidente, pero mis ideas obtienen una reacción negativa.

Mi rol en la empresa en realidad nunca ha estado bien definido. Por supuesto, eso se complica por la posición única de Doc y también por el hecho de que el Departamento de servicios de ingeniería en cierta forma creció solo a lo largo de los años, a medida que los ingenieros de diseño se concentraban cada vez más en las partes creativas del desarrollo del producto. Desearía participar más en el aspecto técnico. Esa ha sido mi capacitación y me parece algo muy divertido. Pero en nuestra estructura, el aspecto técnico es el menos necesario para que me involucre en él.

Schwab (el jefe de producción) es una persona con quien resulta difícil llevarse bien. Antes de que viniera y después de que Kilmann se fue, hubo un intervalo de seis meses en el que nadie hacía realmente ninguna programación. No se calculaban las cargas de trabajo y se hacían promesas irreales acerca de las comunicaciones. Eso nos coloca en una posición difícil. Hemos programado más allá de nuestra capacidad de manufactura o de ingeniería.

Ciertas personas en investigación y desarrollo, por ejemplo John Oates, jefe de la sección de diseño radio electrónico, comprenden bien la programación y cumplen con los límites de tiempo proyectados, pero eso por lo general no se cumple con el resto del departamento de investigación y desarrollo, en especial los ingenieros mecánicos, que no están dispuestos a comprometerse. La mayoría de las quejas proviene de ventas y del departamento de producción, debido a que algunos proyectos, como el 802, van a producción antes de que estén totalmente desarrollados, bajo la presión de ventas para que salgan de la unidad y eso obstaculiza todo el proceso. De alguna manera, los servicios de ingeniería deberían poder intervenir y resolver esas quejas, pero hasta ahora no he avanzado mucho al respecto. Debería recurrir a Hunt en busca de ayuda, pero él está muy ocupado la mayor parte del tiempo y su principal interés está en el diseño de ingeniería, que es donde él se inició. En ocasiones habla como si fuera el director de ingeniería, además de ser el presidente. Debo poner los pies sobre la tierra; aquí hay problemas que la oficina principal simplemente no comprende.

A menudo se observaba que los miembros del personal de ventas les llevaban sus problemas a los diseñadores, mientras que producción con frecuencia regresaba los diseños a investigación y desarrollo, afirmando que no se podían producir y exigiendo la atención inmediata de ingenieros de diseño particulares. Con frecuencia se observaba a estos últimos conferenciando con los supervisores de producción en el taller de ensamblaje. Frank prosiguió:

Los diseñadores con frecuencia parecen sentir que están perdiendo algo cuando alguno de nosotros trata de ayudar. Creen que eso refleja que alguien se debe hacer cargo de lo que han estado haciendo. Parece que quieren llevar un proyecto justo hasta las etapas finales, en particular el personal de ingeniería mecánica. En consecuencia, se utiliza al personal de servicios de ingeniería para algo que está por debajo de su capacidad y se le niegan las funciones que debería desempeñar. No se utiliza al servicio de ingeniería tanto como se debería.

El supervisor técnico de Frank Forbus añadió sus comentarios:

Producción elige al ingeniero que será el "vago del mes". Critican cada pequeño detalle, en vez de utilizar su mente y hacer los cambios mínimos que son necesarios". Las personas que tienen aquí de 15 a 20 años ya no deberían tener que demostrar su capacidad, pero dedican cuatro horas a defenderse y cuatro a desempeñar el trabajo. Yo no tengo a nadie a quién recurrir cuando necesito ayuda. Frank Forbus tiene miedo. Yo estoy tratando de ayudarlo, pero en este momento él no me puede auxiliar. Soy responsable de 50 personas y debo apoyarlas.

Fred Rodgers, a quien Frank Forbus trajo consigo a la empresa como un asistente, dio otro punto de vista de la situación:

Trato de lograr que los miembros de nuestro personal en preproducción asuman la responsabilidad, pero no están acostumbrados a hacerlo y las personas en otros departamentos no los consideran como los mejor calificados para resolver el problema. Aquí hay una verdadera barrera para un recién llegado: resulta difícil ganarse la confianza de las personas. Cada vez más me pregunto si en realidad hay un trabajo para mí aquí.

(Rodgers dejó Rondell un mes después). Otro de los subordinados de Forbus expresó su opinión.

Si Doc tiene una idea acerca de un nuevo producto, no es posible argumentar. Él es demasiado optimista. Cree que otros pueden hacer lo que él, pero sólo hay un Doc Reeves. Este año hemos tenido 900 pedidos de cambios en producción, han cambiado 2 500 diseños. Si yo estuviera en los zapatos de Frank, me mantendría firme en lo que concierne a todo este nuevo desarrollo. Estudiaría el trabajo repetido que estamos haciendo y haría que producción decidiera la forma en que yo quiero. Kilmann fue despedido cuando estaba introduciendo un sistema en las operaciones de la empresa. Por supuesto, eso hirió a algunas personas. No se puede negar que Doc es la persona más importante en la empresa. Lo que se pasa por alto es que Hunt es casi un segundo, no sólo políticamente, sino en términos de lo que contribuye

1.0

técnicamente en lo que concierne a las relaciones con el cliente.

Este subordinado explicó que en ocasiones iba al departamento de producción, pero que Schwab, el jefe de producción, resentía eso. El personal en producción decía que Kilmann no mostraba respeto hacia los empleados de mayor antigüedad y que siempre se entrometía en los asuntos de otros departamentos. Argumentaba que esa era la razón por la que lo habían despedido.

Don Taylor, quién estaba a cargo del departamento de control de calidad, comentó:

Ahora estoy mucho más preocupado por la administración y menos por mi trabajo. Es uno de los males que tenemos. Hay una considerable cantidad de detalles en este trabajo. Yo escucho la opinión de todos. Todos son importantes. No debería haber distinciones, es decir, distinciones entre las personas. No estoy seguro de si Frank debería ser tan eficiente como Kilmann. Creo que la verdadera pregunta es si Frank está logrando que se realice el trabajo. Sé que mi trabajo es esencial. Les quiero proporcionar servicio a las personas más talentosas y proporcionarles la información que necesitan, de manera que puedan desempeñar mejor su trabajo.

El departamento de ventas

Ron Porter estaba enojado. Su suponía que su trabajo era vender, dijo, pero en vez de eso se había dedicado a dirimir disputas en el interior de la planta y a dar excusas a los clientes que esperaban. Apuntó con un dedo hacia su escritorio:

¿Ven ese teléfono? En la actualidad, en verdad tengo miedo de que empiece a sonar. Tres veces de cada cinco, se tratará de un cliente que está disgustado porque no le entregamos a tiempo su pedido. Las otras dos llamadas serán de producción o del departamento de servicios de ingeniería, diciéndome que algún programa ha vuelto a fallar.

El Modelo 802 es típico. Absolutamente típico. Prolongamos la fecha de entrega seis semanas, para dar cabida a las contingencias. En el transcurso de dos meses, el periodo de demora se había evaporado. Ahora parece que tendremos suerte si logramos enviarlo antes de Navidad (era el 28 de noviembre). Estamos arruinando nuestra reputación en el mercado. Vaya, apenas la semana pasada uno de nuestros mejores clientes, personas para las que hemos trabajado desde hace 15 años, trató de incluir una cláusula de penalización en su último pedido.

No deberíamos estar detrás de los ingenieros todo el tiempo. Ellos deben ser capaces de ver qué problemas están causando, sin que nosotros se los digamos.

Phil Klein, jefe de servicios de difusión a las órdenes de Porter, observó que la alta gerencia tomaba muchas decisiones de ventas. Pensaba que ventas no contaba con el personal suficiente y que en realidad nunca había sido capaz de ponerse al corriente en el trabajo.

Nos hemos alejado cada vez más de ingeniería. El director de ingeniería no pasa la información que le proporcionamos. Para nosotros es muy difícil hablar con los clientes acerca de los problemas de desarrollo si no contamos con ayuda técnica. Nos necesitamos unos a otros. En la actualidad, todo el departamento de ingeniería está demasiado aislado del mundo exterior. La moral del departamento de servicios de ingeniería es muy baja. Se encuentran en un mal lugar, no están bien organizados.

Aquí las personas no son muy afectas a los extraños. Gran parte de eso se debe a que la alta gerencia tiene la expectativa de que los puestos se cubrirán del nivel inferior hacia arriba. De manera que es muy difícil cuando llega una persona ajena a la empresa, como Frank.

Eric Norman, coordinador de pedidos y fijación de precios del equipo de datos, habló de su propia relación con el departamento de producción:

A decir verdad, me llevo con ellos bastante bien. Oh, por supuesto las cosas podrían ser mejores si ellos fueran más cooperativos en general. Siempre parecen decir, "Son mi bate y mi pelota y estamos jugando según mis reglas". Las personas tienen miedo de hacer enloquecer a producción; allí hay mucho poder. Pero ustedes deben comprender que producción tiene su propia serie de problemas. Y nadie en Rondell está trabajando más arduamente que Schwab para tratar de corregir las cosas.

El departamento de producción

Dave Schwab se había unido a Rondell justo después de la guerra de Corea, donde había servido en el frente (en el río Yacu) y en el servicio de inteligencia en Pyong Yang. Ambas experiencias le fueron útiles en su primer año de empleo civil en Rondell. El superintendente de la planta en tiempos de guerra, y varios gerentes de nivel medio, aparentemente habían estado haciendo tratos altamente ilegales e independientes con los proveedores de Rondell. Dave Schwab reunió evidencia, le reveló la situación a Bill Hunt y se mantuvo al lado del presidente durante la desagradable situación resultante. Siete meses después de unirse a la empresa, Dave fue nombrado superintendente de la planta.

Su primera medida ha sido reemplazar a los gerentes destituidos con un nuevo equipo del exterior. Este grupo no compartía el tradicional énfasis de Rondell en la informalidad y las relaciones amistosas entre los miembros del personal y había trabajado durante largo tiempo y arduamente para instituir métodos y procedimientos de fabricación sistemáticos. Antes de la reorganización, producción había controlado las compras, la materia prima y tenía el control de calidad final (en donde se llevaba a cabo el ensamblaje final de los productos en gabinetes). Debido a los acontecimientos en tiempos de guerra, la gerencia decidió implementar un sistema de verificaciones y equilibrio de la organización y eliminó a esos tres departamentos de la jurisdicción de producción. Los nuevos gerentes de producción pensaban que los habían penalizado injustamente con esta organización, en particular debido a que, en primer lugar, habían descubierto que el comportamiento era en detrimento de la empresa.

Para 1978, el departamento de producción había crecido y contaba con 500 empleados y 60% de ellos trabajaba en el área de ensamblaje, donde imperaba un ambiente inusualmente agradable, recomendado por la revista *Factory* por su colorida decoración, su limpieza y su bajo nivel de ruido.

Treinta por ciento adicional de la fuerza de trabajo, en su mayor parte mecánicos capacitados, trabajaba en el departamento de acabado y manufactura. Alrededor de 60 trabajadores más desempeñaban trabajos de programación, supervisión y mantenimiento. Los trabajadores de producción no estaban sindicalizados, se les pagaba por hora y participaban tanto en el programa liberal de participación de utilidades como en el plan de compra de acciones. La moral en producción tradicionalmente era de un nivel alto y el índice de rotación era extremadamente bajo.

Dave Schwab comentó:

Para ser eficiente, producción debe ser un departamento autónomo. Debemos controlar lo que entra y lo que sale de él. Esa es la razón por la cual compras, control del inventario y de calidad se deberían manejar desde esta oficina. Eliminaríamos muchos problemas teniendo un mejor control allí. Vaya, incluso Don Taylor, en control de calidad, preferiría trabajar para mí que para el departamento de servicios de ingeniería; él mismo lo ha dicho. Nosotros comprendemos mejor sus problemas.

Los otros departamentos también deberían ser autónomos. Esa es la razón por la cual siempre evito a los subordinados y voy directamente con los jefes de departamento con cualesquiera preguntas. Siempre sigo la línea hacia abajo.

Debo proteger a mi personal de las conmociones externas. Vean lo que sucedería si yo dejara aquí diseños sin terminar y a medio hacer, eso sería un caos. Es necesario encontrar los defectos antes de que los dibujos vayan al taller y según parece, soy yo quien los debe encontrar. Veamos el 802, por ejemplo. (Dave había pasado la mayor parte del Día de Acción de Gracias marcando los dibujos con lápiz rojo). El departamento de servicios de ingeniería debió encontrar cada una de estas discrepancias. Simplemente no verifican los dibujos en la forma apropiada. Cambian la mayoría de las cosas que yo señalo, pero después no hacen un seguimiento del efecto de esos cambios sobre el resto del diseño. Yo no debería tener que hacer eso. Y esos ingenieros están locos por las tolerancias. Quieren todo a una millonésima de pulgada. Yo soy el único en la empresa que realmente ha tenido cualquier clase de experiencia con lo que es el fresado a una millonésima de pulgada. Nos aseguramos de que las cosas sean lo que los ingenieros dicen en sus dibujos que deben ser y de si se pueden obtener con la clase de materia prima que compramos.

Eso no debería ser responsabilidad de producción, pero tenemos que hacerlo. Si aceptamos moldes defectuosos, eso no nos permitiría enviar el pedido con mayor rapidez. Sólo produciríamos una gran cantidad de chatarra que sería necesario volver a trabajar. (Hizo una pausa y sonrió irónico). Por supuesto, lo que en realidad les molesta es que yo ni siquiera tengo un título.

Dave tenía menos problemas con el departamento de ventas porque, según decía, confiaban en él.

Cuando le damos a Ron Porter una fecha de envío, él sabe que el equipo se enviará entonces.

Sin embargo, debemos reconocer que todos nuestros problemas con los nuevos productos se derivan del hecho de que ventas hace compromisos absurdos acerca de un equipo que ni siquiera se ha desarrollado totalmente. Eso siempre significa problemas. Por desgracia, Hunt siempre respalda a ventas, incluso cuando están equivocados. Siempre los favorece, por encima de nosotros.

Ralph Simon, de 65 años de edad, vicepresidente ejecutivo de la empresa, tiene la responsabilidad directa del departamento de producción de Rondell. Comentó:

En realidad no debería haber una división por departamentos entre la alta gerencia de la empresa. El presidente debería controlarlos a todos. Las personas en producción me piden que haga algo por ellos y en realidad no lo puedo hacer. Algo que crea malos sentimientos entre ingeniería y producción, es esa atención especial que recibe [investigación y desarrollo] de Bill. Pero a él le agrada meterse en asuntos de diseño. Schwab tiene la impresión de que tratan a producción como si fuera una relación desagradable.

El comité ejecutivo

Durante la junta del comité ejecutivo el 6 de diciembre, se registró debidamente que Dave Schwab había aceptado los dibujos y las especificaciones para el modulador del Modelo 802 y que se había fijado el viernes 29 de diciembre como la fecha de envío de las 10 primeras piezas. Bill Hunt, en su rol de presidente del consejo, movió la cabeza y cambió rápidamente de tema cuando Frank trató de abrir la agenda para una discusión de la coordinación interdepartamental.

El comité ejecutivo era en sí una idea de Len Symmes, el contralor de Rondell, que estaba plenamente consciente de las disputas que asolaban a la empresa. Symmes había convencido a Bill Hunt y a Ralph Simon de que se reunieran cada dos semanas con sus jefes de departamento y las juntas se formalizaron con la asistencia de Hunt, Simon, Ron Porter, Dave Schwab, Frank Forbus, Doc Reeves, Symmes y el director de personal. Symmes explicó su propósito y los resultados:

Hacer las cosas en forma colectiva e informal simplemente no da resultado tan bien como antes. Las cosas han empeorado gradualmente por lo menos desde hace dos años. Teníamos que empezar a pensar en términos de relaciones formales en la organización. Yo hice el primer organigrama y el comité ejecutivo también fue mi idea, pero me temo que ninguna idea está siendo de gran ayuda. Se requiere que la alta gerencia se entienda bien con la organización. El resto de nosotros no podemos actuar de forma muy diferente hasta que las personas en la alta gerencia vean que necesitan de nosotros para hacer un cambio.

Yo esperaba que el comité, en especial, ayudara a lograr que los gerentes de departamento participaran en un proceso de planeación constructivo. Las cosas no han resultado así, debido a que el señor Hunt no ve realmente la necesidad de eso. Utiliza las juntas como un lugar para transmitir información rutinaria.

Feliz Navidad

"Frank, no sabía si decírtelo ahora o después de las festividades." Era el viernes 22 de diciembre y Frank Forbus estaba de pie en una actitud incómoda frente al escritorio de Bill Hunt.

1.0

"Pero me imaginé que trabajarías justo hasta el Día de Navidad si no sosteníamos esta charla y eso simplemente no habría sido justo para ti. No puedo comprender por qué últimamente tenemos tan mala suerte con el puesto de director de ingeniería. Y no creo que sea totalmente culpa tuya. Pero…".

Frank sólo escuchó la mitad de las palabras de Hunt y no respondió. Le habían pagado hasta el 28 de febrero. Debería emplear ese tiempo en buscar algo. Hunt lo ayudaría hasta donde fuera posible. Se suponía que Jim Kilmann se estaba desempeñando bien en su nuevo trabajo y podría necesitar más ayuda…".

Frank recogió todas sus pertenencias de su escritorio y aturdido, se dirigió a casa. El carillón eléctrico cerca de su casa tocaba un villancico navideño. Frank pensó de nuevo en los argumentos de Hunt. El conflicto seguía asolando a Rondell y Frank no había logrado hacerlo desaparecer. Tal vez alguien más podría hacerlo.

"¿Y qué te trajo a ti Santa Claus, Frankie?", se preguntó a sí mismo.

"El costal. Sólo el costal vacío."

Caso integrador 2.0
No es tan sencillo: La infraestructura cambia en Royce Consulting*

2.0

Las luces de la ciudad brillaban afuera de la oficina de Ken Vincent en el duodécimo piso. Después de seis años de trabajar hasta altas horas de la noche y de perderse de las celebraciones de los días festivos, Ken se encontraba en la suite ejecutiva en cuya puerta se veían las palabras, "Socio Adjunto". Las cosas deberían ser más fáciles ahora, pero los cambios propuestos en Royce Consulting significaban un desafío mayor de lo que él había esperado. "No lo comprendo", pensó. "En Royce Consulting lo que cuenta son nuestros clientes, nuestro personal y nuestra reputación, ¿por qué entonces siento tanta tensión de los gerentes acerca de los cambios que se harán en esta oficina? Hemos analizado la razón por la que debemos hacer esos cambios. Vaya, incluso le pedimos a una persona ajena a la empresa que nos ayudara. El personal de apoyo administrativo se siente complacido. Entonces, ¿por qué los gerentes no se muestran entusiasmados? Todos sabemos que la decisión durante la junta el día de mañana será, ¡Adelante! Después todo habrá terminado. ¿O no?" pensó Ken mientras apagaba las luces.

Antecedentes

Royce Consulting es una firma de consultoría internacional cuyos clientes son grandes corporaciones, que por lo general firman contratos a largo plazo. Los empleados de Royce pasan semanas, meses e incluso años trabajando bajo contrato en la ubicación del cliente. Los consultores de Royce están empleados en una vasta gama de industrias, desde instalaciones de manufactura hasta servicios públicos y negocios de servicio. La empresa tiene más de 160 oficinas de consultoría ubicadas en 65 países. En esta ubicación, los empleados de Royce incluían a 85 miembros de staff, 22 gerentes en sitio, 9 socios y socios adjuntos, 6 miembros de personal de apoyo administrativo, un profesional de recursos humanos y una persona de apoyo financiero.

En su mayor parte, Royce Consulting contrataba a su personal de entrada entre estudiantes recién egresados de la universidad y personas que promovía internamente. Los recién contratados trabajaban en personal durante cinco o seis años; si se desempeñaban bien, los promovían al puesto de gerente. Los gerentes eran responsables del mantenimiento de contratos con los clientes y de ayudar a los socios a crear propuestas para futuros compromisos. Quienes no eran promovidos después de seis o siete años, por lo general salían de la empresa para buscar otro trabajo.

A los gerentes recién promovidos les asignaban una oficina, una condición importante de su nueva posición. Durante el año anterior, algunos nuevos gerentes se habían visto obligados a compartir una oficina, debido a las limitaciones de espacio. Para minimizar la fricción de compartir una oficina, se asignaba a uno de los gerentes a un proyecto a largo plazo fuera de la ciudad. De manera que, prácticamente hablando, cada gerente tenía una oficina privada.

Infraestructura y cambios propuestos

Royce pensaba instituir un sistema de oficina hotel, también conocido como oficina "no territorial" y de "domicilio libre". Un sistema de oficinas hotel coloca las oficinas a disposición de los gerentes sobre una base de reservaciones del primero que llega. No se asigna a los gerentes a oficinas permanentes; en vez de eso, cualesquiera materiales y equipo que necesita el gerente se llevan a la oficina temporal. Las siguientes son algunas de las características y ventajas de un sistema de oficina hotel:

- No se asigna una oficina permanente.
- Las oficinas se programan por medio de reservaciones.
- Es factible la programación a largo plazo de una oficina.
- El espacio de almacenamiento estaría ubicado en un cuarto de archivo separado.
- Los manuales y suministros estándar se mantendrían en cada oficina.
- El coordinador de hotelería es responsable del mantenimiento de las oficinas.
- Un cambio en la "posesión del espacio".
- Elimina a dos o más gerentes asignados a la misma oficina.
- Permite que los gerentes conserven la misma oficina si lo desean.
- Los gerentes deberían llevar cualquier archivo que necesitan para su estancia.
- La información disponible se estandarizaría, sin importar cuál fuera la oficina.
- Los gerentes no tienen que preocuparse por los "problemas del aseo de la oficina".

La otra innovación que se consideraba era el mejoramiento de la tecnología electrónica de una oficina moderna. Todos los gerentes recibirían una computadora notebook que actualizaría la capacidad de comunicaciones para utilizar el software integrado y patentado de Royce. Además, como parte de la tecnología de una oficina electrónica, se consideraba la posibilidad de un sistema electrónico de archivos. El sistema electrónico de archivos significaba que la información concerniente a propuestas, registros del cliente y materiales

*Presentado ante y aceptado por la Society for Case Research. Reservados todos los derechos a las autoras y a la SCR.

Este caso fue preparado por Sally Dresdow de la Universidad de Wisconsin en Green Bay y por Joy Benson, de la Universidad de Illinois en Springfield y su propósito es que se utilice como la base para una discusión en el aula. Los puntos de vista representados aquí son los de las autoras del caso y no necesariamente representan los puntos de vista de la Society for Case Research. Los puntos de vista de las autoras se basan en sus propios criterios profesionales. Los nombres de la organización, de las personas y de la ubicación se han cambiado para respetar la petición de anonimato de la empresa.

2.0

promocionales estaría disponible electrónicamente en la red de Royce Consulting.

El personal de apoyo administrativo tenía una experiencia limitada con muchos de los paquetes de aplicaciones que usaban los gerentes. Aun cuando utilizaban extensamente el procesamiento de palabras, tenían poca experiencia con hojas de cálculo, comunicaciones o paquetes gráficos. La empresa tenía un departamento de gráficas y los gerentes hacían la mayor parte de su trabajo, de manera que el personal administrativo no necesitaba trabajar con ese software de aplicaciones.

Patrones de trabajo

Royce Consulting estaba ubicada en una ciudad grande en el Medio Oeste. La oficina se encontraba en el área del centro de la ciudad, pero era fácil llegar a ella. Los gerentes asignados a proyectos en la ciudad a menudo iban durante varias horas y en diferentes horarios. Se esperaba que los gerentes que no estaban asignados actualmente a proyectos del cliente estuvieran en la oficina para ayudar en los proyectos actuales o para trabajar con un socio en el desarrollo de propuestas de nuevos negocios.

En una firma de consultoría los gerentes pasan una parte significativa de su tiempo en las ubicaciones de los clientes. Como resultado, el índice de ocupación de las oficinas de Royce Consulting era de alrededor de 40 a 60% del tiempo. Eso significaba que la empresa pagaba costos de arrendamiento por oficinas que estaban desocupadas la mitad del tiempo. Con el crecimiento planeado a lo largo de los diez años siguientes, se juzgaba que la asignación de oficinas permanentes a cada gerente, (incluso en arreglos dobles), era económicamente innecesaria, debido a la cantidad de tiempo que las oficinas estaban vacías.

Los cambios propuestos requerirían que los gerentes y el personal de apoyo administrativo ajustaran sus patrones de trabajo. Además, si se adoptaba un sistema de oficina hotel, los gerentes necesitarían guardar sus archivos en un cuarto de archivo centralizado.

Cultura organizacional

Royce Consulting tenía una poderosa cultura organizacional y los miembros del personal administrativo eran altamente efectivos en las comunicaciones con todos los empleados.

Cultura de la estabilidad

La cultura en Royce Consulting era estable. El liderazgo de la corporación tenía una perspectiva clara de quiénes eran y de qué tipo de organización eran. Royce Consulting se había posicionado como líder en todas las áreas de la consultoría de grandes negocios. El director de Royce Consulting articulaba el compromiso de la empresa con estar centrada en el cliente. Todo lo que se hacía en Royce Consulting era debido al cliente.

Capacitación

Los recién contratados en Royce Consulting recibían una extensa capacitación en la cultura de la organización y en la metodología empleada en los proyectos de consultoría. Empezaban con un programa estructurado de instrucción en aula y cursos ayudados por la computadora que cubrían las tecnologías empleadas en las varias industrias donde estaba involucrada la empresa. Royce Consulting contrataba a la jóven que era agresiva y dispuesta a hacer cualquier cosa necesaria para desempeñar el trabajo y crear un vínculo común. La camaradería se fomentaba entre los recién contratados, junto con un nivel de competencia. Esta clase de comportamiento se cultivaba en todo el largo proceso de capacitación y promoción.

Relaciones de trabajo

Los empleados de Royce Consulting tenían una perspectiva notablemente similar de la organización. La aceptación de la cultura y de normas de la organización era importante para cada empleado. Las normas de Royce Consulting giraban alrededor de expectativas de alto nivel de desempeño y de una considerable participación en el trabajo.

Para el momento en que las personas eran promovidas a la posición de gerente, estaban conscientes de cuáles eran los tipos de comportamiento aceptables. Las normas de comportamiento incluían la hora de llegada a la oficina, qué tan tarde se quedaban en ella y el tipo de comentarios que hacían acerca de los demás. Los gerentes dedicaban algún tiempo a verificar a los miembros del departamento de personal y a hablar con ellos acerca de cómo se estaban desempeñando.

El estándar para las relaciones era de profesionalismo. Los gerentes sabían que debían hacer lo que les pedían los socios y se suponía que debían estar disponibles en todo momento. Un estudio de las normas y las conversaciones dejó ver con claridad que se esperaba que las personas se ayudaran unas a otras con los problemas de trabajo, pero los problemas personales estaban fuera del terreno de las relaciones sancionadas. Los problemas personales no debían interferir con el desempeño laboral. Para ilustrarlo, las vacaciones se posponían y otras clases de compromisos se hacían a un lado cuando algo era necesario en Royce Consulting.

Valores organizacionales

Tres cosas eran de importancia primordial para la organización: sus clientes, su personal y su reputación. Había una poderosa filosofía centrada en el cliente, que se comunicaba y practicaba. Los miembros de la organización trataban de satisfacer las expectativas del cliente y de superarlas. Se hacía hincapié en colocar a los clientes en primer lugar. La administración de Royal Consulting escuchaba a sus clientes y hacía los ajustes necesarios para satisfacerlos.

La reputación de Royal Consulting era importante para quienes estaban al frente de la organización. La protegían y la mejoraban mediante su enfoque en servicios de calidad que se proporcionan a personas de calidad. Se cultivaba el énfasis en los clientes, en el personal de Royal Consulting y en la reputación de la empresa, desarrollando un grupo de empleados altamente motivados, cohesivos y comprometidos.

Estilo de administración y estructura jerárquica

La organización de la empresa se caracterizaba por un estilo directivo de administración. Los socios tenían la última palabra en todos los aspectos de importancia. Era común escuchar declaraciones como “Se espera que los gerentes resuelvan

los problemas y hagan cualquier cosa que sea necesaria para completar el trabajo" y "Cualquier cosa que quieran los socios, nosotros la hacemos". Los socios aceptaban la retroalimentación de los gerentes sobre los proyectos y la pedían, pero en última instancia, los socios tomaban las decisiones.

Situación actual

Royce Consuting tenía un plan agresivo a cinco años que se proyectaba con base en un incremento continuo en los negocios. Se pronosticaban incrementos en el número de socios, socios adjuntos, gerentes y miembros del staff. Se requeriría un espacio adicional de oficinas para ajustarse al crecimiento del personal; eso incrementaría los costos de renta en una época en que los costos fijos y variables de Royce se estaban incrementando.

Los socios, guiados por Donald Gray, el socio administrativo y por el adjunto Ken Vincent, creían que era necesario hacer algo para mejorar el uso del espacio y la productividad de los gerentes y del personal administrativo. Los socios aprobaron un estudio de viabilidad de las innovaciones y de su impacto sobre la empresa.

Quien tomaba la decisión final era el grupo de socios que tenía el poder de aprobar los conceptos y comprometer la inversión financiera requerida. Un comité de planeación presidido por Ken Vincent; la persona a cargo de recursos humanos; el funcionario de finanzas; y Mary Schrean, una consultora externa.

El estudio de viabilidad

En el transcurso de dos días hábiles después de la junta inicial, todos los socios y gerentes recibieron un memorando anunciando el estudio de viabilidad de la oficina hotel. El memorando incluía una descripción del concepto y manifestaba que incluiría una entrevista con el personal. Para entonces, los socios y los gerentes ya habían oído hablar de los posibles cambios y sabían que Gray se inclinaba a favor de las oficinas tipo hotel.

Entrevistas con los socios

Entrevistaron a todos los socios. Una similitud en los comentarios era que pensaban que el cambio a oficinas tipo hotel era necesario, pero se alegraban de que no los afectara. Tres socios expresaron su preocupación por la aceptación de los gerentes del cambio a un sistema tipo hotel. La conclusión de cada socio fue que si Royal Consulting cambiada a este tipo de oficinas, con o sin una tecnología electrónica de oficina, los gerentes aceptarían el cambio. La razón que dieron los socios para esa aceptación era que los gerentes harían lo que los socios querían que se hiciera.

Todos los socios convinieron en que la productividad se podría mejorar en todos los niveles de la organización: en su propio trabajo, así como entre las secretarias y los gerentes. Los socios reconocieron que los niveles actuales de tecnología de información en Royal Consulting no apoyarían el cambio a oficinas tipo hotel, y que era necesario considerar los avances en la tecnología electrónica de oficina.

Los socios consideraban todos los aspectos de los archivos como algo secundario, tanto para el cambio en la disposición de las oficinas como para el mejoramiento propuesto en la tecnología. Sin embargo, lo que surgió a la larga fue que la propiedad y el control de los archivos era una preocupación importante y que la mayoría de los socios y gerentes no quería que se centralizara nada de eso.

Entrevistas con los gerentes

Las entrevistas personales se hicieron con los diez gerentes que se encontraban en la oficina. Durante las entrevistas, cuatro de los gerentes le preguntaron a Schrean si el cambio a oficinas tipo hotel era idea suya. Los gerentes hicieron la pregunta como si fuera una broma; sin embargo, esperaban una respuesta de ella. Declaró que estaba allí como asesora, pero que ella no había generado la idea y que no tomaría la decisión final concerniente a los cambios.

El lapso en el que esos gerentes habían estado en sus posiciones actuales variaba de seis meses a cinco años. Ninguno de ellos expresó sentimientos positivos acerca del sistema de oficina tipo hotel y todos hacían referencia de lo arduamente que habían trabajado para llegar a la posición de gerentes y tener su propia oficina. Ocho gerentes hablaron del status que les daba la oficina y de la conveniencia de tener un lugar permanente donde guardar su información y sus archivos. Dos de los gerentes dijeron que no les interesaba mucho el status, pero que les preocupaba la conveniencia. Un gerente dijo que iría con menos frecuencia si no contaba con su propia oficina. Los gerentes creían que un cambio a las oficinas tipo hotel disminuiría su productividad. Dos gerentes declararon que no les importaba cuánto dinero ahorraría Royce Consulting en costos de arrendamiento; querían conservar sus oficinas.

Sin embargo, a pesar de todos los comentarios negativos, todos los gerentes dijeron que aceptarían cualquier cosa que decidieran hacer los socios. Un gerente manifestó que si Royce Consulting se mantenía activa con los proyectos de los clientes, el hecho de que le asignaran o no una oficina permanente no era de tanta importancia.

Durante las entrevistas, todos y cada uno de los gerentes se mostraron entusiasmados y apoyaban las nuevas herramientas de productividad, en particular el mejoramiento en la tecnología electrónica de oficina. Creían que las nuevas computadoras y el software integrado y las herramientas de productividad mejorarían definitivamente su productividad. La mitad de los gerentes declaró que la actualización de la tecnología haría que el cambio a oficinas tipo hotel fuera "un poco menos terrible" y querían que sus secretarias tuvieran el mismo software que ellos.

Las respuestas de los gerentes al aspecto de los archivos variaban. El volumen de archivos que tenían estaba en proporción directa con el ejercicio de su cargo: cuanto más tiempo hacía que una persona ocupaba la posición de gerente, más archivos tenía. En todos los casos, los gerentes se hacían cargo de sus propios archivos, almacenándolos en sus oficinas y en cualquier cajón de archivero que estuviera desocupado.

Como parte del proceso de hablar con los gerentes, se preguntó a sus asistentes administrativos acerca de los cambios. Cada uno de los seis pensaba que el mejoramiento a una oficina electrónica beneficiaría a los gerentes, aun cuando estaban un

2.0

tanto preocupados acerca de lo que se esperaría de ellos. En lo concerniente al cambio a oficinas tipo hotel, cada uno de ellos dijo que los gerentes odiarían el cambio, pero que estarían de acuerdo si los socios querían avanzar en esa dirección.

Resultados de la encuesta

Un estudio desarrollado a partir de las entrevistas se envió a todos los socios, socios adjuntos y gerentes dos semanas después de que se hicieron las entrevistas. Seis de los nueve socios y socios asociados y 16 de los 22 gerentes devolvieron las encuestas con las respuestas completas. Esto es lo que mostró el estudio.

Patrones de trabajo. Era un hecho "conocido por todos" que los gerentes estaban fuera de la oficina una parte considerable de su tiempo, pero no había cifras para respaldar esa creencia, de manera que se pidió a los participantes que proporcionaran datos acerca de dónde pasaban su tiempo. Los resultados del estudio indicaron que los socios pasaban 38% de su tiempo en la oficina; 54% en las ubicaciones de los clientes; 5% en su hogar; y 3% en otros lugares, como aeropuertos. Los gerentes reportaron que pasaban 32% de su tiempo en la oficina, 63% en las ubicaciones de los clientes y 1% en otros lugares.

Durante 15 días hábiles, el equipo de planeación también verificó visualmente cada una de las oficinas de los 15 gerentes cuatro veces al día; a las 9.00 a.m., las 11.00 a.m., las 2.00 p.m. y las 4.00 p.m. Se eligieron esas horas debido a que la observación inicial indicaba que eran las horas de máxima ocupación. Un promedio de seis oficinas (40% de todas las oficinas de los gerentes) estaban desocupadas en cualquier momento determinado; en otras palabras, el índice de ocupación era de 60 por ciento.

Disposiciones alternas de las oficinas. Una de las alternativas planteadas por el comité de planeación era una continuación y una expansión de las oficinas compartidas. Once de los gerentes que respondieron a la encuesta preferían oficinas compartidas a oficinas tipo hotel. Las ocasiones en que más de un gerente estaba en la oficina compartida al mismo tiempo eran infrecuentes. Ocho gerentes reportaron de cero a cinco conflictos de oficina al mes. El tipo de problemas con los que tropezaban en las oficinas compartidas era no tener suficiente espacio de archivo, los problemas para dirigir las llamadas telefónicas y la falta de privacidad.

Los gerentes convinieron en que el hecho de tener asignada una oficina permanente era una condición importante. La encuesta confirmó la información recabada durante las entrevistas acerca de las actitudes de los gerentes: todos, con excepción de dos, preferían las oficinas compartidas a las oficinas tipo hotel y los gerentes creían que estas últimas causarían un impacto negativo sobre su productividad. Los desafíos a los que se enfrentaba Royce Consulting si cambiaba a oficinas tipo hotel se centraban alrededor de la tradición y las expectativas de los gerentes, la accesibilidad a los archivos y su organización, los aspectos de seguridad y privacidad, los horarios de trabajo impredecibles y los periodos de un alto nivel de tráfico.

Control de los archivos personales. Debido a los comentarios hechos durante las entrevistas cara a cara, se pidió a los participantes en la encuesta que calificaran la importancia de tener un control personal de sus archivos. Se utilizó una escala de cinco puntos, donde cinco significaba "totalmente de acuerdo" y cero "totalmente en desacuerdo". Las siguientes son las respuestas:

Participantes	Muestra	Rango
Socios	6	4.3
Gerentes:		
0-1 año	5	4.6
2-3 años	5	3.6
4 o más años	6	4.3

Tecnología electrónica. Royce Consulting tenía un sistema básico de red que no podía dar cabida a los socios y gerentes que trabajaban en una ubicación remota. El personal de apoyo administrativo tenía una red separada y los gerentes y los miembros del personal no se podían comunicar electrónicamente. De los gerentes que respondieron a la encuesta, 95% quería utilizar la red, pero sólo 50% lo podía hacer.

Análisis de las opciones

Un análisis financiero mostró que había considerables diferencias de costo entre las opciones en consideración:

Opción 1: Continuar con las oficinas privadas, compartiéndolas parcialmente

- Arrendamiento de un piso adicional en el edificio existente; costo anual, $360 000
- Construir el piso adicional (es decir, construir, amueblar y equipar las oficinas y las áreas de trabajo): costo de una sola vez, $600 000

Opción 2: Un cambio a oficinas tipo hotel, con tecnología de oficina mejorada

- Mejorar la tecnología electrónica: costo de una sola vez, $190 000

La opción 1 era costosa debido a que conforme los términos del contrato de arrendamiento existente, Royce se debía comprometer a rentar todo el piso si quería espacio adicional. Las oficinas tipo hotel mostraban una ventaja financiera general de $360 000 al año y ahorros de una sola vez de $410 000 en comparación con las oficinas compartidas o individuales.

El desafío

Vincent se reunió con Mary Schrean para hablar de la próxima junta de socios y gerentes, donde presentarían los resultados del estudio y una propuesta para la acción. En el reporte se incluía la disposición propuesta tanto para las oficinas compartidas como para las oficinas tipo hotel. Vincent y Gray planeaban recomendar un sistema de oficina tipo hotel, como una tecnología electrónica de vanguardia para las oficinas de los gerentes y el personal de apoyo administrativo con archivos centralizados. La exposición razonada de su decisión

hacía hincapié en la cantidad de tiempo que los gerentes estaban fuera de su oficina y en el alto costo de mantener el *statu quo* y se centraba alrededor de los siguientes puntos:

1. El negocio de Royce es diferente: las oficinas están vacías de 40 a 60% del tiempo.
2. Los costos de los bienes raíces siguen aumentando.
3. Las proyecciones indican que habrá una creciente necesidad de oficinas y de estrategias de control de costos a medida que se desarrolle el negocio.
4. Royce Consulting desempeña un rol importante al ayudar a las organizaciones a implementar innovaciones.

"Sigue siendo un trato hecho", pensó Vincent cuando él y otros regresaban de una pausa de descanso. "Las cifras del costo lo respaldan y también las cifras del crecimiento. Es muy sencillo, ¿o no? La decisión es la parte más fácil. ¿Qué sucederá si Royce Consulting ayuda a su aceptación o la obstaculiza? A la larga, espero que reforcemos nuestros procesos internos y no obstaculicemos nuestra efectividad al ir hacia delante con estos sencillos cambios."

3.0 Caso integrador 3.0
Custom Chip, Inc.*

Introducción

Eran las 7.50 un lunes por la mañana. Frank Questin, gerente de ingeniería de producto en Custom Chip, Inc., estaba sentado en su oficina haciendo una lista de COSAS POR HACER para el día. De las 8.00 a las 9.30 a.m., tendría su junta semanal con su personal de ingenieros. Después de la junta, Frank pensaba que empezaría a desarrollar una propuesta para resolver lo que él llamaba el "problema de documentación de manufactura de Custom Chip", una información técnica inadecuada concerniente a los pasos para fabricar muchos de los productos de la empresa. Antes de que pudiera completar su lista de COSAS POR HACER recibió una llamada telefónica del gerente de recursos humanos de Custom Chip, quien le preguntó acerca del estado de dos evaluaciones del desempeño que estaban retrasadas y le recordó que ese día era el quinto aniversario de Bill Lazarus con la empresa. Después de esa llamada, Frank se apresuró a la junta de los lunes por la mañana con su personal.

Frank había sido gerente de ingeniería del producto en Custom Chip durante 14 meses. Ésta era su primera posición gerencial, y en ocasiones dudaba de su efectividad como gerente. A menudo no podía completar la tarea que se había fijado debido a las interrupciones y los problemas en los que otros llamaban su atención. Aun cuando no le habían dicho cuáles eran exactamente los resultados que se suponía que debería lograr, tenía una molesta sensación de que había debido lograr algo más durante esos 14 meses. Por otra parte, pensaba que tal vez estaba funcionando bastante bien en algunas de sus áreas de responsabilidad, debido a la complejidad de los problemas que manejaba su grupo y a los cambios impredecibles en la industria de los semiconductores, cambios causados no sólo por los rápidos avances en la tecnología, sino también por la creciente competencia extranjera y por una reciente depresión en la demanda.

Antecedentes de la empresa

Custom Chip Inc. era un fabricante de semiconductores especializado en chips y componentes sobre pedido, utilizados en radares, transmisores por satélite y otros dispositivos de radiofrecuencia. La empresa fue fundada en 1977 y había crecido rápidamente, con ventas que excedían los $25 millones en 1986. La mayoría de los 300 empleados de la empresa estaban ubicados en la planta principal en Silicon Valley, pero las instalaciones de manufactura en Europa y el Lejano Oriente estaban creciendo con rapidez en volumen e importancia. En esas instalaciones en el extranjero se ensamblaban los productos menos complejos y de mayor volumen. Los nuevos productos y los más complejos se ensamblaban en la planta principal. Cerca de una tercera parte de los empleados de ensamblaje se encontraba en las instalaciones en el extranjero.

Aun cuando los productos especializados y los mercados de Custom Chip proporcionaban un nicho de mercado que hasta ahora protegía con mucho a la empresa de una depresión importante en la industria de los semiconductores, el crecimiento se había paralizado. Debido a eso, la reducción de costos se había convertido en algo de máxima prioridad.

El proceso de manufactura

Los fabricantes de chips estándar tienen corridas de producción largas de algunos productos. Su costo por unidad es bajo y el control del costo es un factor determinante importante para el éxito. En contraste, la manufactura de chips sobre pedido tiene extensas líneas de productos y se producen pequeñas corridas de aplicaciones especiales. Por ejemplo, Custom Chip, Inc. había fabricado más de dos mil diferentes productos en los últimos cinco años. En cualquier trimestre, la empresa podría programar 300 corridas de producción para diferentes productos, y tantos como una tercera parte de ellos, podrían ser nuevos o modificados que la empresa no había fabricado antes. Debido a que deben ser eficientes en el diseño y la manufactura de muchas líneas de productos, todos los fabricantes de chips sobre pedido dependen en alto grado de sus ingenieros. Los clientes se preocupan antes que nada si Custom Chip puede fabricar el producto *por completo* y si lo pueden entregar a tiempo; y sólo después, por el costo.

Después de diseñar un producto, hay dos fases en el proceso de manufactura (figura 1). La primera es la manufactura del wafer. Se trata de un proceso complejo en el que circuitos se graban al agua fuerte en varias capas añadidas a un wafer de silicio. El número de pasos por los que pasa el wafer, más los problemas inherentes en el control de los varios procesos químicos requeridos, hacen que resulte muy difícil cumplir con las especificaciones exactas requeridas para el wafer final. Los wafers, que por lo general "sólo tienen unas cuantas" pulgadas de diámetro, cuando se ha completado el proceso de manufactura contienen cientos y en ocasiones miles de diminutos dados idénticos. Una vez que el wafer se ha sometido a una prueba y se corta para producir esos dados, cada dado se utilizará como componente de un circuito.

Si el wafer terminado pasa por las diferentes pruebas de calidad, avanza a la línea de ensamble. En ensamble, el dado del wafer, unos cables muy pequeños y otros componentes se añaden a un circuito en una serie de operaciones precisas. Este circuito terminado es el producto final de Custom Chip.

Cada producto pasa por muchas operaciones independientes y delicadas y cada paso está sujeto a un error del operador o de la máquina. Debido al número de pasos y de pruebas

*Copyright Murray Silverman, San Francisco State University. Reimpreso con autorización.

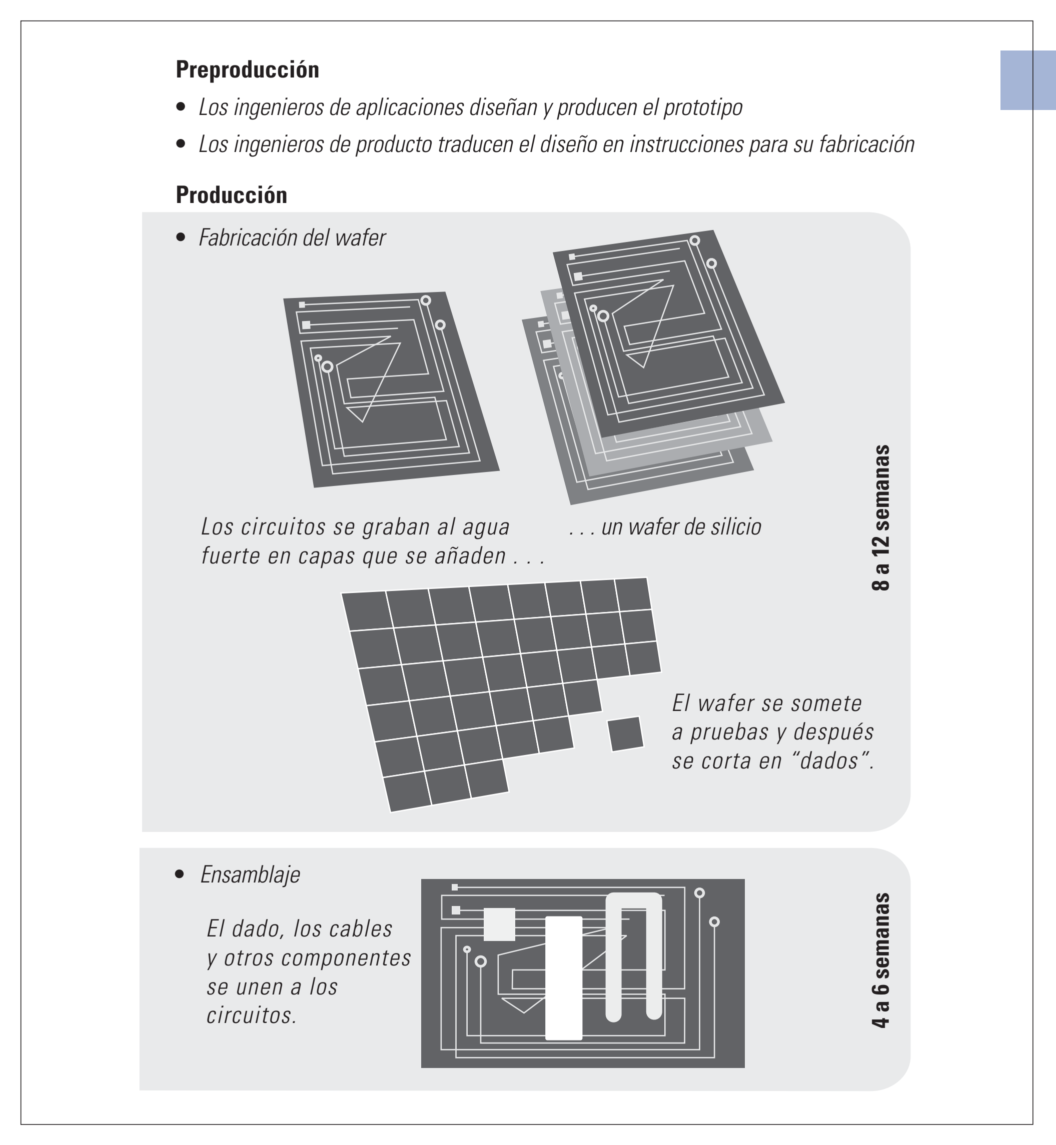


FIGURA 1
Proceso de manufactura

involucradas, la fabricación del wafer requiere de 8 a 12 semanas y el proceso de ensamblaje de 4 a 6 semanas. Debido a las especificaciones tan precisas, los productos se rechazan por la falla más mínima. La probabilidad de que cada producto que empieza la corrida llegue hasta el final de todos los procesos y satisfaga todas las especificaciones a menudo es muy baja. En el caso de algunos productos, el rendimiento[1] promedio es tan bajo como 40% y los rendimientos reales pueden variar considerablemente de una corrida a otra. En Custom Chip, el rendimiento promedio para todos los productos es dentro de una gama de 60 a 70 por ciento.

Debido a que requiere tanto tiempo fabricar un chip sobre pedido, es especialmente importante tener algún control de esos rendimientos. Por ejemplo, si un cliente ordena 1 000 unidades de un producto y el rendimiento típico del mismo es de un promedio de 50%, Custom Chip programará un lote de 2 200 unidades. Con este enfoque, incluso si el rendimiento disminuye a un nivel tan bajo como 45.4% (45.4% de 2 200 es 1 000), aun así la empresa puede entregar el pedido. Si el rendimiento real baja a menos de 45.4%, el pedido no se completará en esa corrida, y se necesitará una corrida muy pequeña y costosa para completarlo. La única forma en que la empresa puede controlar esos rendimientos de forma eficaz y apegarse al programa es que los grupos de ingeniería y de operaciones cooperen y coordinen sus esfuerzos en una forma eficiente.

Rol del ingeniero de producto

El trabajo del ingeniero de producto se define por su relación con ingeniería de aplicaciones y con operaciones. Los ingenieros de aplicaciones son responsables del diseño y el desarrollo

[1]Rendimiento se refiere a la razón de productos terminados que cumplen con las especificaciones, en relación con el número que entró inicialmente al proceso de manufactura.

3.0

de los prototipos cuando los pedidos que llegan son de productos nuevos o modificados. El rol del ingeniero de producto es traducir el diseño del grupo de ingeniería de aplicaciones en una serie de instrucciones de fabricación, y después trabajar hombro a hombro con manufactura para asegurarse de que se resuelvan los problemas relacionados con ingeniería. La efectividad de los ingenieros de producto se mide, en última instancia, por su capacidad para controlar los rendimientos de los productos asignados. El organigrama que se muestra en la figura 2 señala los departamentos de ingeniería y operaciones. La figura 3 resume los roles y los

FIGURA 2
Organigrama parcial de Custom Chip, Inc.

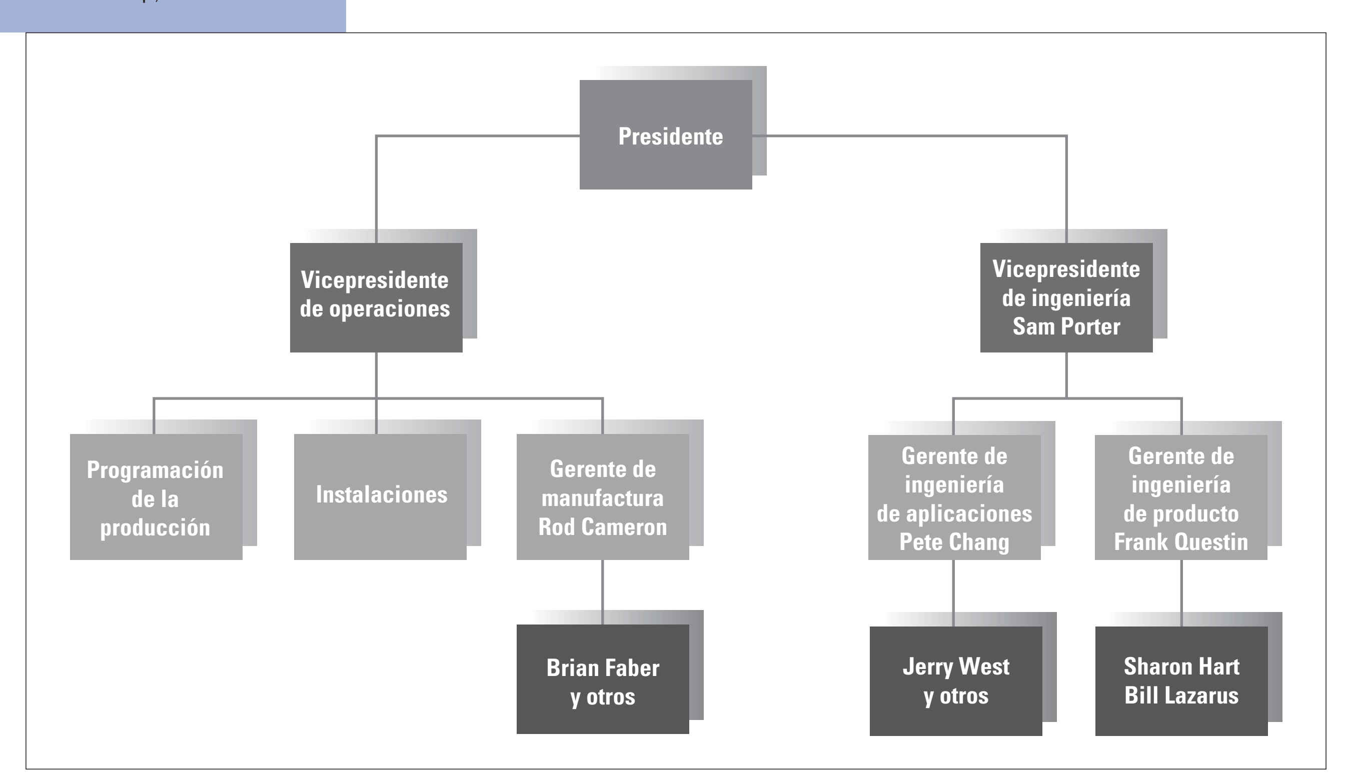


FIGURA 3
Roles y objetivos departamentales

Departamento	Función	Objetivo principal
Ingeniería de aplicaciones	Diseña y desarrolla prototipos para productos nuevos o modificados	Satisfacer las necesidades del cliente por medio de diseños innovadores
Ingeniería del producto	Traduce los diseños a instrucciones de manufactura y trabaja hombro con hombro con manufactura para resolver los problemas "relacionados con ingeniería"	Mantener y controlar los rendimientos sobre los productos asignados
Manufactura	Ejecuta los diseños	Cumplir con los estándares de productividad y los programas de tiempo

objetivos de manufactura, ingeniería de aplicaciones e ingeniería de producto.

Los ingenieros de producto estiman que pasan de 70 a 80% de su tiempo resolviendo los problemas cotidianos de manufactura. Ellos tienen cubículos en una habitación ubicada al otro lado del pasillo frente a las instalaciones de manufactura. Si un supervisor de manufactura tiene una pregunta concerniente a cómo fabricar un producto durante una corrida, llamará al ingeniero asignado a ese producto. Si el ingeniero está disponible, irá al taller de manufactura para ayudar a responder la pregunta. Si el ingeniero no está disponible, la corrida de producción se puede detener y hacer a un lado el producto, de manera que se puedan fabricar otros. Esto resulta en demoras y costos adicionales. Una razón por la que se consulta a los ingenieros de producto es que la documentación, es decir, las instrucciones para fabricar el producto, no son claras o están incompletas.

También llamarán al ingeniero de producto si un artículo se somete a prueba y no cumple con las especificaciones. Si esto sucede, la producción se detiene y el ingeniero debe diagnosticar el problema y tratar de encontrar una solución. De lo contrario, el pedido para ese producto sólo se puede cumplir parcialmente. Las fallas en las pruebas son un problema muy serio, que puede resultar en considerables incrementos de costo y en demoras del programa para los clientes. Los productos no cumplen bien con las especificaciones de la prueba por varias razones: errores del operador, materiales de mala calidad, un diseño muy difícil de fabricar, un diseño que deja muy poco margen para errores o alguna combinación de todo eso.

En un día típico, los ingenieros de producto pueden responder a media docena de preguntas del taller de manufactura y recibir de dos a cuatro llamadas de las estaciones de prueba. Cuando los entrevistaron, los ingenieros expresaron su frustración con esa situación. Pensaron que pasaban demasiado tiempo resolviendo problemas a corto plazo y que, en consecuencia, estaban descuidando otras partes importantes de sus trabajos. En particular, creían que disponían de poco tiempo para:

- *Coordinarse con los ingenieros de aplicaciones durante la fase del diseño.* Los ingenieros de producto manifestaron que sus conocimientos de manufactura les podrían proporcionar una información importante a los ingenieros de aplicaciones. Juntos podrían mejorar la instalación de manufactura y, por consiguiente, los rendimientos de los productos nuevos o modificados.
- *Dedicarse a proyectos de mejoramiento del rendimiento.* Eso implicaría un estudio a fondo del proceso existente para un producto específico, en combinación con un análisis de las fallas pasadas del producto.
- *Documentar con exactitud los pasos de manufactura para sus productos asignados, en especial para aquellos que tienden a tener pedidos grandes o repetidos.* Dijeron que el estado actual de la documentación es muy deficiente. Los operadores a menudo tienen que fabricar los productos utilizando sólo un dibujo que muestra el circuito final, junto con algunas notas borroneadas en los márgenes. Aun cuando los operadores y supervisores capacitados pueden trabajar con esa información, a menudo hacen conjeturas y suposiciones incorrectas. Los operadores no experimentados tal vez no puedan seguir adelante con ciertos productos, debido a esa documentación deficiente.

Junta semanal

Como gerente del grupo de ingeniería del producto, Frank Questin tenía a ocho ingenieros que se reportaban con él, cada uno responsable de una serie de productos diferentes de Custom Chip. Según Frank:

Cuando me hice cargo como gerente, los ingenieros del producto no pasaban mucho tiempo juntos como un grupo. Se requería que manejaran los problemas de operaciones a la mayor brevedad. Eso hacía difícil que todo el grupo se reuniera, debido a las constantes solicitudes de ayuda del área de manufactura.

Pensé que mis ingenieros podrían ser de más ayuda y apoyo unos con otros si todos pasaban más tiempo juntos como grupo, de manera que una de mis primeras acciones como gerente fue instituir una junta semanal programada con regularidad. Le hice saber al personal de manufactura que los miembros de mi personal no responderían a solicitudes durante la junta.

La junta de ese lunes por la mañana siguió el patrón acostumbrado. Frank habló de los próximos planes y proyectos de la empresa y de otras noticias que podrían ser de interés para el grupo. Después proporcionó datos acerca de los rendimientos actuales de cada producto y elogió a los ingenieros que habían mantenido o mejorado los rendimientos de la mayoría de sus productos. Esta fase inicial de la junta duró hasta alrededor de las 8.30 a.m. El resto de la junta fue una vaga discusión de una variedad de temas. Puesto que no había agenda, los ingenieros se sentían cómodos cuando querían plantear aspectos que eran de interés para ellos.

La discusión se inició cuando uno de los ingenieros describía un problema técnico en el ensamblaje de uno de sus productos. Le hicieron varias preguntas y le ofrecieron algunos consejos. Otro ingeniero planteó el tema de la necesidad de un nuevo equipo de prueba y describió una unidad de prueba que había visto durante una demostración reciente. Afirmó que los ahorros en mano de obra y rendimientos mejorados con esa máquina permitirían que se pagara sola en menos de nueve meses. Frank replicó de inmediato que las limitaciones del presupuesto hacían que esa compra no fuera factible y la discusión cambió a otra área. Hablaron brevemente de la creciente inaccesibilidad de los ingenieros de aplicaciones y después hablaron acerca de otros temas.

En general, los ingenieros apreciaban esas juntas. Uno de ellos comentó que:

Las juntas de los lunes por la mañana me dan una oportunidad de escuchar lo que piensan todos y de averiguar acerca de las noticias a nivel de toda la empresa y discutirlas. Es difícil llegar a cualquier conclusión, debido a que la junta es una discusión libre. Pero en realidad aprecio el ambiente amistoso con mis compañeros.

3.0

Coordinación con los ingenieros de aplicaciones

Esa mañana, después de la junta, ocurrió un acontecimiento que puso de relieve el problema de la inaccesibilidad de los ingenieros de aplicaciones. Un pedido de 300 unidades del chip 1210A para un cliente importante ya estaba retrasado. Debido a que el rendimiento proyectado de ese producto era de 70%, habían empezado con una corrida de 500 unidades. Una muestra sometida a una prueba en uno de los primeros puntos del ensamblaje indicó un importante problema de desempeño que podría disminuir el rendimiento por debajo de 50%. Bill Lazarus, el ingeniero de producto asignado al 1210A, examinó la muestra y determinó que el problema se podría resolver rediseñando el cableado. Jerry West, el ingeniero de aplicaciones asignado a esa categoría de producto, era responsable de revisar el diseño. Bill trató de comunicarse con Jerry, pero no estaba disponible de inmediato y éste no se pondría en contacto con Bill sino hasta más adelante en el día. Jerry explicó que tenía un tiempo muy limitado tratando de terminar un diseño para un cliente que se iría a la ciudad dentro de dos días y no se pudo enterar del problema de Bill durante un tiempo.

La actitud de Jerry de que el problema le correspondía a ingeniería de producción era típica de los ingenieros de aplicaciones. Desde su punto de vista, había varias razones para concederles a las solicitudes de ayuda de los ingenieros de producto una prioridad de un nivel inferior. En primer lugar, se reconocía y se recompensaba a los ingenieros de aplicaciones por satisfacer las necesidades del cliente mediante el diseño de productos nuevos y modificados. Ellos obtenían muy poco reconocimiento por resolver los problemas de manufactura. En segundo, se percibía que la ingeniería de aplicaciones era más fascinante que la ingeniería de producto, debido a las oportunidades para que les acreditaran diseños innovadores que significaban un adelanto. Por último, el tamaño del grupo de ingenieros de aplicaciones había disminuido el año pasado, haciendo que la carga de trabajo para cada ingeniero se incrementara considerablemente. Ahora disponían de menos tiempo para responder a las solicitudes de los ingenieros del producto.

Cuando Bill Lazarus habló con Frank acerca de la situación, Frank actuó rápidamente. Quería que su pedido estuviera de nuevo en proceso al día siguiente y sabía que manufactura también estaba tratando de cumplir con esta meta. Se dirigió a ver a Pete Chang, jefe de ingeniería de aplicaciones (vea el organigrama en la figura 2). Las juntas como ésta con Pete para discutir y resolver problemas interdepartamentales eran comunes.

Frank encontró a Pete en una mesa de trabajo, hablando con uno de sus ingenieros. Le preguntó a Pete si podría hablar con él en privado y se dirigieron a la oficina de Pete.

Frank: *Tenemos un problema en manufactura para sacar un pedido de modelos 1210A. Bill Lazarus está obteniendo muy poca o ninguna ayuda de Jerry West. Espero que puedas lograr que Jerry colabore y ayude a Bill. Eso no le debe llevar más de algunas horas de su tiempo.*

Pete: *Debo manejar a Jerry a rienda corta para tratar que se mantenga enfocado en sacar adelante un diseño para Teletronics. No podemos permitir que se presente con las manos vacías en la junta que tendremos con ellos dentro de dos días.*

Frank: *Pues bien, acabaremos perdiendo a un cliente por tratar de complacer a otro. ¿No podríamos satisfacer a todos?*

Pete: *¿Tienes alguna idea?*

Frank: *¿No le puedes proporcionar a Jerry algún apoyo adicional con el diseño de Teletronics?*

Pete: *Le pediremos a Jerry que venga y veremos qué podemos hacer.*

Pete llamó a Jerry a la oficina y juntos discutieron los problemas y las posibles soluciones. Cuando Pete le explicó a Jerry con claridad que él consideraba que el problema con el modelo 1210A era una prioridad, Jerry se ofreció a trabajar con Bill en el problema del 1210A. Dijo, "Eso significa que tendré que quedarme a trabajar algunas horas después de las cinco esta tarde, pero haré todo lo que se requiera para que el trabajo quede terminado".

Frank se alegró de haber desarrollado una relación de colaboración con Pete. Siempre se había esmerado en tratar de mantener informado a Pete acerca de las actividades en el grupo de ingeniería de producto, que podrían afectar a los ingenieros de aplicaciones. Además, a menudo charlaba informalmente con Pete a la hora del café o de la comida en la cafetería de la empresa. Esa relación con Pete le facilitaba el trabajo a Frank. Desearía tener la misma relación con Rod Cameron, el gerente de manufactura.

Coordinación con manufactura

Los ingenieros del producto trabajaban en estrecha colaboración sobre una base cotidiana con los supervisores y los trabajadores de manufactura. Los problemas entre esos dos grupos se debían a un conflicto inherente entre sus objetivos (figura 3). El objetivo de los ingenieros de producto era mantener y mejorar los rendimientos. Tenían la autoridad para detener la producción de cualquier corrida si no pasaba la prueba en la forma apropiada. Manufactura, por otra parte, trataba de cumplir con los estándares de productividad y con los programas de tiempo. Cuando un ingeniero de producto detenía una corrida de manufactura, quizás estaba impidiendo que el grupo de manufactura lograra sus objetivos.

Rod Cameron, el actual gerente de manufactura, había sido promovido de su posición como supervisor de manufactura hacía un año. Sus opiniones sobre los ingenieros de producto:

Los ingenieros de producto son perfeccionistas. En el momento en que el resultado de una prueba parece un poco sospechoso, quieren detener la planta. Estoy bajo mucha presión para lograr que los productos salgan por esa puerta. Si retiran algunos pedidos de $50 000 de la línea cuando están a pocos días de llegar a envíos, soy responsable de fallar en mis cifras por $100 000 ese mes.

Además, están haciendo un mal trabajo al documentar los pasos de manufactura. Tengo mucha rotación de personal y mis nuevos operadores necesitan que se les diga o se les muestre exactamente lo que deben hacer para cada producto. Las instrucciones para muchos de nuestros productos son una broma.

Al principio, a Frank le parecía que Rod era una persona con quien resultaba muy difícil tratar. Rod culpaba a los ingenieros de producto de muchos de los problemas y en ocasiones parecía ser descortés con Frank cuando hablaban. Por ejemplo, Rod podía decirle a Frank "que sea rápido, no dispongo de mucho tiempo". Frank trataba de no tomar las acciones de Rod como algo personal y pensaba que la persistencia podría desarrollar una relación más amigable con él. Según Frank:

En ocasiones, los miembros de mi personal detienen el trabajo en un producto debido a que no satisface los resultados de la prueba en esa etapa de manufactura. Si estudiamos la situación, se podrían mantener los rendimientos o incluso salvar toda una corrida ajustando los procedimientos de manufactura. Rod trata de intimidarme para que cambie las decisiones de mis ingenieros. Me grita o critica la competencia de mi personal, pero yo no permito que su mal carácter o sus desvaríos afecten mi criterio en una situación. Mi estrategia en mis tratos con Rod es tratar de no reaccionar a la defensiva con él. A la larga, cuando se tranquiliza, podemos sostener una discusión razonable acerca de la situación.

A pesar de esta estrategia, Frank no siempre podía resolver sus problemas con Rod. En esas ocasiones, Frank le llevaba el problema a su propio jefe, Sam Porter el vicepresidente a cargo de ingeniería. Sin embargo, Frank no estaba satisfecho con el apoyo que obtenía de Sam. Frank comentó:

Sam evita las confrontaciones con el vicepresidente de operaciones. No tiene la influencia ni el poder con los demás vicepresidentes o con el presidente para hacerle justicia a las necesidades de ingeniería en la organización.

A primera hora esa tarde, Frank se encontraba de nuevo tratando de resolver un conflicto entre ingeniería y manufactura. Sharon Hart, una de sus ingenieras de producto más efectivas, era responsable de una serie de productos que se utilizaban en los radares, las series 3805A-3808B. El día de hoy había detenido una corrida larga de la serie 3806A. Brian Faber, el supervisor de manufactura, fue a ver a Rod Cameron para quejarse acerca del impacto de ese paro sobre la productividad de su grupo. Brian pensaba que los rendimientos eran bajos en ese producto, en particular debido a que las instrucciones de producción eran confusas para sus operadores y a que, incluso con instrucciones más claras, sus operadores necesitarían una capacitación adicional para fabricarlo de forma satisfactoria. Hizo hincapié en que la responsabilidad del ingeniero de producto era documentar de forma adecuada las instrucciones de producción y proporcionar la capacitación. Por esas razones, Brian aseguraba que ingeniería de producto, y no de manufactura, debería ser responsable de la pérdida de la productividad en el caso de las series 3806A.

Rod llamó a Frank a su oficina, donde se unió a la discusión con Sharon, Brian y Rod. Después de escuchar los problemas, Frank reconoció que ingeniería de producto tenía la responsabilidad de la documentación y la capacitación. También explicó, aun cuando todos estaban conscientes de eso, que el grupo de ingeniería de producto había operado con un personal reducido desde hacía más de un año, de manera que la capacitación y la documentación eran prioridades menores. Debido a esa situación con su personal, Frank sugirió que manufactura e ingeniería del producto trabajaran juntas y unieran sus limitados recursos para resolver el problema de la documentación y la capacitación. Estaba especialmente interesado en recurrir a algunos trabajadores más antiguos y experimentados para que ayudaran en la capacitación de los trabajadores más nuevos. Rod y Brian se opusieron a su sugerencia. No querían retirar de la línea a los trabajadores experimentados, debido a que eso disminuiría la productividad. La junta terminó cuando Brian salió molesto, diciendo que sería mejor que Sharon tuviera lista de nuevo la serie 3806A esa misma mañana.

Frank se sentía particularmente frustrado por ese episodio con manufactura. Sabía perfectamente que su grupo tenía la responsabilidad principal de documentar los pasos de manufactura para cada producto. Un año atrás le comentó a Sam Porter que los ingenieros del producto necesitaban actualizar y estandarizar toda las documentación para la manufactura de los productos. En esa época, Sam le respondió a Frank que apoyaría sus esfuerzos para desarrollar la documentación, pero que no incrementaría su personal. De hecho, Sam había retenido la autorización para llenar un puesto recién desocupado en ingeniería de producto. Frank se mostraba reacio para presionar el aspecto de la dotación de personal debido a la actitud rígida de Sam acerca de la reducción de costos. "Tal vez", pensó Frank, "si yo desarrollara una propuesta mostrando claramente los beneficios de un programa de documentación en manufactura y detallando los pasos y los recursos requeridos para implementar el programa, podría convencer a Sam de que nos proporcione más recursos". Pero Frank nunca podía encontrar el tiempo para desarrollar esa propuesta. De manera que seguía sintiéndose frustrado.

Más tarde ese día

Frank reflexionaba en la complejidad de su trabajo cuando Sharon apareció en el marco de la puerta para saber si disponía de unos momentos. Antes de que él pudiera decir, "Adelante", sonó el teléfono. Consultó el reloj. Eran las 4.10 p.m. Pete se encontraba en el otro extremo de la línea con una idea que quería discutir con Frank, de manera que éste le respondió que lo llamaría después. Sharon parecía enfadada y le dijo que estaba pensando en renunciar, porque el trabajo no era satisfactorio para ella.

Sharon comentó que, aun cuando disfrutaba mucho trabajando en los proyectos de mejoramiento del rendimiento, no podía encontrar tiempo para ellos. Estaba cansada de que los ingenieros de aplicaciones actuaran como "*prima donnas*", demasiado ocupados para ayudarla a resolver lo que al parecer consideraban problemas mundanos cotidianos de manufactura. También pensaba que muchos de los problemas cotidianos que manejaba ella no existirían si, para empezar, hubiera tiempo suficiente para documentar los procedimientos de manufactura.

Frank no quería perder a Sharon, de manera que trató que adoptara una mentalidad en la cual le pudiera mostrar su

3.0

empatía. La escuchó y le dijo que podía entender su frustración en esa situación. Le comentó que la situación cambiaría tan pronto como mejoraran las condiciones de la industria. Añadió que se sentía complacido al ver que ella ventilaba con él su frustración y que esperaba que se quedara en Custom Chip.

Después de que Sharon salió, Frank recordó que le había dicho a Pete que le devolvería su llamada. Consultó la lista de COSAS POR HACER que nunca había logrado terminar y comprendió que no le había dedicado tiempo a su máxima prioridad, desarrollar una propuesta relacionada con el problema de la documentación en manufactura. Después recordó que se le había olvidado el reconocimiento a Lazarus por su quinto aniversario con la empresa. Pensó para sí mismo que su trabajo era como un recorrido en la montaña rusa y una vez más se preguntó su efectividad como gerente.

Caso integrador 4.0
"Ramrod" Stockwell*

4.0

The Benson Metal Company emplea alrededor de 1 500 personas, está listada en la bolsa de valores y tiene muchas décadas de existencia. Produce una variedad de metales que compran los fabricantes o las empresas especializadas en metales. Es una de las cinco o seis empresas principales en la industria siderúrgica de especialidad. Esta industria produce aceros en cantidades bastante pequeñas, con una variedad de características. Los pedidos tienden a ser en términos de libras, más que de toneladas, aun cuando un pedido de mil toneladas no es inusual. En el caso de algunos aceros, cien libras es un perdido promedio.

La tecnología para producir aceros de especialidad en la empresa está bastante bien establecida, pero todavía están involucradas muchas conjeturas, capacidades e incluso algo de "magia negra". Se hacen pequeños cambios en los ingredientes que van al proceso de fundición, que a menudo equivalen a la adición de un poco de material de aleación, que es muy costoso con el fin de producir las variedades de acero de especialidad. Los competidores pueden analizar los productos de otros y en general fabricar el mismo producto sin demasiadas dificultades, aun cuando hay algunos secretos. También hay variaciones importantes debidas al tipo de equipo que se utiliza para fundir, puntear, enrollar y darle un acabado al acero.

En el periodo que estamos considerando, Benson Company y algunos de sus competidores avanzaban firmemente a la producción de algunos aceros más complejos y técnicamente más difíciles, en gran parte para la industria aeroespacial. Resultaba mucho más difícil fabricar productos aeroespaciales, requerían más capacidades de investigación y un análisis metalúrgico así como un manejo más "delicado" en todas las etapas de producción, aun cuando estaba involucrado el mismo equipo básico. Además, se vendían de forma diferente. Se producían conforme a las especificaciones de los subcontratistas del gobierno, y los inspectores del gobierno a menudo visitaban la planta para observar todas las etapas de la producción. Una empresa podía producir una clase particular de acero que otra empresa no podía hacer, aun cuando lo había intentado. Esos aceros eran considerablemente más costosos que los de especialidad, y las fallas en cumplir con las especificaciones resultaban en pérdidas más considerables para la empresa. En la época del estudio, alrededor de 20% del valor en efectivo de la producción era de metales aeroespaciales.

Fred Benson, presidente del consejo, había sido presidente (director general) de la empresa durante dos décadas antes de ocupar esta posición. Es un hombre de edad, pero tiene una voluntad poderosa y es muy apreciado en la empresa por haberla desarrollado hasta su tamaño e influencia actuales. El presidente, Tom Hollis, ha ocupado esa posición desde hace alrededor de cuatro años; antiguamente era director de ventas y había trabajado muy de cerca con Fred Benson a lo largo de muchos años. A Hollis todavía le faltan de tres a cuatro años antes de retirarse. Su asistente, Joe Craig, había sido gerente de ventas en una de las oficinas más pequeñas. Es costumbre de la empresa elegir a personas prometedoras de la gerencia media y colocarlas en la posición de "asistente de" tal vez durante un año, con el fin de prepararlas para posiciones superiores en su división. Durante algún tiempo, esas personas venían de ventas y por lo general regresaban como gerentes de distritos grandes, y después tal vez podrían promoverlas a la posición de gerente de ventas en la oficina principal.

Dick Benson, el vicepresidente ejecutivo, es hijo de Fred Benson. En general lo consideran una persona bien dispuesta, bastante competente y decente, pero débil y todavía bajo la influencia de su padre. Por tradición, el vicepresidente ejecutivo se convertía en presidente. No se cree que Dick esté a la altura de ese trabajo, pero se cree que en cualquier forma lo obtendrá.

Ramsey Stockwell, vicepresidente de producción, había llegado a la organización como un ingeniero inexperto alrededor de seis años antes. Ascendió rápidamente a su posición actual. Rob Bronson, vicepresidente de ventas, sucedió a Dick Benson después de un periodo bastante breve como vicepresidente de ventas. Alan Carswell, vicepresidente de investigación, tiene un doctorado en metalurgia y algunas patentes a su nombre, pero no se le considera un investigador agresivo o un luchador interno audaz en la empresa.

El problema

Cuando el equipo de investigación estudió Benson Metal, había los problemas usuales de la competencia y la reducción de precios, las dificultades con los nuevos metales aeroespaciales e instalaciones inadecuadas en la planta para una industria y una empresa en crecimiento. Sin embargo, el problema que nos interesa particularmente aquí, concernía al vicepresidente de producción, Ramsey Stockwell. Se le consideraba un hombre muy competente en la producción. Su lealtad a la empresa era incuestionable. Se las arreglaba para mantener en operación unas instalaciones anticuadas y todavía así había logrado presionar a favor de la construcción de instalaciones modernas en las fases de terminado del proceso de producción. Pero estaba en problemas con su propio personal y con otras divisiones de la empresa, principalmente con ventas.

Era muy comentado que Stockwell no delegaba la autoridad en sus subordinados. Un flujo continuo de personas llegaba a su oficina pidiendo permiso para hacer esto o aquello, o le planteaban preguntas. Las personas que emprendían alguna acción por su cuenta, en ocasiones recibían una

*Charles Perrow, Yale University. Reimpreso con autorización.

4.0

reprimenda sin la menor contemplación. Otras veces las dejaban que trabajaran por su cuenta debido a las intensas demandas del tiempo de Stockwell, a su frecuente atención a los detalles en algunos aspectos, en particular los concernientes a programas y prioridades. “Recortaba” las líneas de autoridad dándole órdenes directamente a un gerente o incluso a un supervisor, en vez de hacerlo recurriendo a los niveles intermedios. Eso violaba la cadena de mando, dejaba sin información a los gerentes y reducía su autoridad. En ocasiones se observaba que tenía a personas capaces bajo su mando, pero no siempre les permitía desempeñar su trabajo.

El grupo clave de personas de producción muy rara vez se reunía como grupo, a menos que Rockwell les pidiera a gritos que lo hicieran. Los comités de coordinación y otras cosas por el estilo existían principalmente en papel.

Algo tal vez más serio que eso era su relación con ventas. Rob Bronson era ampliamente considerado como un gerente en extremo capaz, brillante, agradable y prometedor. La división de ventas se desempeñaba como una máquina bien lubricada, pero también tenía el entusiasmo y los destellos de brillantez que indicaban una considerable adaptabilidad. La moral era de un nivel alto y la identificación con la empresa era total. Sin embargo, al personal de ventas le resultaba sumamente difícil obtener información confiable de producción en lo concerniente a las fechas de entrega o incluso en qué etapa se encontraba un producto en proceso de producción.

Debido a una larga tradición, les podían dar un impulso a los pedidos de especiales en el flujo de trabajo, pero a menudo no podían averiguar lo que haría eso con los pedidos normales o incluso si eso podría alterar las cosas. La razón era que Stockwell les prohibía a los miembros de su personal que proporcionaran cualquier información al personal de ventas, con excepción de la más rutinaria. De hecho, debido al alto nivel de centralización de la autoridad y a la información en producción, los miembros del personal de producción ni siquiera lo sabían ellos mismos. “Ramrod” Stockwell lo sabía muy bien y la única forma de obtener información de él, era ascendiendo por la línea de ventas hasta llegar a Rob Bronson. El vicepresidente de ventas podía obtener la información que tenía el vicepresidente de producción.

Pero Bronson tenía más problemas que el sólo hecho de no querer perder su tiempo llamando a Stockwell acerca del estado de los reportes. Durante la junta semanal de la alta gerencia, que involucraba a todo el personal desde el nivel de vicepresidentes y más arriba y con frecuencia a algunos niveles inferiores, Bronson le preguntaba continuamente a Stockwell si había algo que se pudiera hacer. Stockwell siempre respondía que creía que sí. No permitía que lo presionaran para cualquier estimación, mejor y muy rara vez reconocía que, de hecho, un trabajo no era posible. Incluso las indagaciones del presidente Tom Hollis no podían obtener pronósticos exactos de Stockwell. En consecuencia, la planeación de parte de ventas y de otras divisiones era difícil y las fallas de parte de producción eran muchas, debido a que siempre prometía vagamente alguna cosa. Stockwell estaba dispuesto a intentar cualquier cosa y se esforzaba por lograrlo, pero el resto del grupo sabía que muchos de esos intentos fracasarían.

Aun cuando las personas que estaban a las órdenes de Stockwell resentían la forma en que se hacía cargo de sus trabajos en ocasiones y la falta de información disponible para ellos acerca de otros aspectos de producción, le eran leales. Admiraban su capacidad y sabían que luchaba continuamente contra la presión constante de ventas en lo concerniente a los pedidos especiales, los cambios de programa, o bien culpaban a producción por los rechazos. “Aquí ventas se lleva toda la gloria”, dijo uno de ellos. “La semana pasada, durante la junta semestral de la empresa, el presidente del consejo y el director general de la empresa no parecían felicitar lo suficiente a ventas por su buen trabajo, pero para producción sólo hubo el comentario de ‘bien hecho’; ‘bien hecho dadas las circunstancias difíciles’. Vamos, ventas es la que nos está poniendo a prueba.” Los reportes anuales a lo largo de los años le concedían el crédito a ventas por los años buenos, y se referían a las fallas del equipo, a las instalaciones de producción atestadas o deficientes y otras cosas por el estilo en los años malos. Pero también era cierto que los problemas seguían, aun cuando Rockwell finalmente logró obtener del consejo de administración algunas nuevas instalaciones de producción.

Stockwell también se mantenía socialmente aislado del grupo apropiado del personal en el nivel superior: se quedaba a trabajar más tarde que la mayoría, sus modales eran rudos, estaba menos interesado en las actividades culturales y muy rara vez jugaba golf. En ocasiones se relajaba en compañía del gerente de ventas aeroespaciales, que incidentalmente era la única persona de ventas de alto nivel que tendía a defender a Stockwell. “Ramrod es un diamante en bruto, no sé si deberíamos tratar de pulirlo”, decía en ocasiones.

Pero la idea de pulirlo estaba en la mente de muchos. “Es un gran hombre en producción, es sorprendente lo que saca de ese taller. Pero no sabe cómo manejar a las personas. No sabe delegar; no nos dice cuando está en problemas con algo; construye una valla alrededor de su personal, impidiendo un fácil intercambio”, manifestó el presidente. “Obstinado como el demonio, era bueno hace algunos años, pero yo jamás le volvería a dar el trabajo”, dijo el presidente del consejo. No estaba de acuerdo con el presidente en que Stockwell podía cambiar. “No es posible cambiar las personalidades de las personas y menos que nadie, las de los hombres de producción.” “Él se encuentra en una posición difícil”, comentó el vicepresidente de ventas “y debe lograr que los miembros de su personal trabajen con él, no en su contra y todos debemos trabajar juntos en el mercado actual. Sólo desearía que no fuera tan rígido”.

Más o menos un año antes, el presidente había abordado a Stockwell acerca de que se tomara un par de semanas libres y participara en una sesión de capacitación en liderazgo. Stockwell no quiso saber nada de eso y se sintió ofendido. El presidente esperó varios meses y después anunció que había hecho arreglos para que el gerente de personal y cada uno de los directores asistieran a sesiones de capacitación de grupo, dirigidas por una organización muy conocida. Eso se había convenido durante una de las juntas de directores, aun cuando nadie lo había tomado muy en serio. Uno por uno, los directores regresaron con un notable entusiasmo respecto al programa. “Es como si hubieran tenido en mente a nuestra empresa cuando lo diseñaron”, comentó uno de ellos. Algunos empezaron a tener sesiones por las noches y los fines

de semana con los miembros de su personal, recurriendo ocasionalmente al gerente de personal, que tenía más experiencia que otros en eso. Se había programado que Stockwell fuera el último en asistir a la sesión de cuatro días, pero canceló en el último momento, diciendo que había demasiadas crisis en la planta como para salir durante todo ese tiempo. De hecho, se habían presentado varias durante las últimas semanas.

Eso fue el fin, en lo que concernía a los otros vicepresidentes. Se reunieron ellos solos, después con el presidente y el vicepresidente ejecutivo y declararon que debían llegar al fondo del problema. Se debería celebrar una sesión de grupo con altos directivos para discutir las tensiones que se estaban acumulando. La fricción entre producción y ventas se extendía hasta otras áreas y la moral de la gerencia en general estaba padeciendo. Reconocían que habían presionado demasiado a producción y que probablemente eran culpables de algún aspecto y que, por consiguiente, una sesión les haría bien a todos los directores, no sólo a Stockwell. El presidente titubeó. Creía que Stockwell simplemente se negaría. Además, añadió, el "Viejo" (el presidente del consejo) se mostraba escéptico respecto a esas técnicas. El vicepresidente ejecutivo no estaba entusiasmado. Más adelante observó que Stockwell nunca había reconocido su autoridad oficial y, por consiguiente, el joven Dick temía cualquier confrontación abierta.

Pero los acontecimientos se adelantaron al plan de los vicepresidentes. Se había desarrollado una crisis de primera magnitud, que involucraba un pedido importante de uno de los mejores clientes y más antiguos y se convocó a una junta de urgencia con los altos directivos, que incluía a varios de sus subordinados. Tres de ellos, en particular, estaban involucrados: Joe Craig, asistente del presidente y que conocía muy bien los problemas que había en la planta en su rol de mediador para el gerente administrativo; Sandy Falk, vicepresidente de personal, que es sofisticado en lo que concierne a los programas de capacitación en liderazgo y que se encontraba en una posición de observar una buena parte de los altercados en los niveles medio e inferior entre ventas y producción; Bill Bletchford, gerente de acabado, que es leal a Stockwell y que tiene la fase con el equipo más moderno del proceso de producción, y el que tiene más que ver con ventas. El embrollo había ocurrido en su departamento, debido a algunos cambios masivos en la programación durante la fase de enrollado y a la falla del equipo clave.

Durante la junta, se estudió a fondo el terreno. Con la espalda contra la pared, los dos hombres de producción, comportándose en una forma muy poco característica en una junta abierta, culparon a ventas de tácticas tortuosas por introducir pedidos especiales y por actuar conforme a la información parcial y mal interpretada de un supervisor. Joe Craig sabe, y lo reconoce, que el gerente de ventas de la especialidad A le hizo promesas al cliente sin antes verificar con el vicepresidente de ventas, que se habría podido confrontar con Stockwell. "Él tenía razón", dice el vicepresidente Bronson. "No puedo dedicar todo mi tiempo a Llamar a Ramsey acerca del estado de los reportes; si Harrison no lo puede averiguar con producción, tiene que hacer lo mejor que pueda." Ramsey Stockwell, después de su enérgica explosión de cólera acerca de la información engañosa por medio de tácticas tortuosas, guarda un silencio obstinado, respondiendo sólo a las preguntas directas y brevemente. El gerente de acabado y el gerente de ventas de la especialidad A empiezan a atacarse mutuamente. Sandy Falk, de personal, sabe que han sido enemigos durante años, de manera que interviene en la mejor forma que puede hacerlo. Carswell, el vicepresidente de investigación, un hombre reflexivo, a menudo preocupado por las dimensiones evasivas de los problemas de la empresa, interrumpe entonces la discusión con el siguiente discurso:

Todos están equivocados y todos tienen razón. He escuchado partes y fragmentos de este altercado cientos de veces a lo largo de los dos o tres últimos años y las cosas empeoran cada año. Los hechos de este desafortunado caso no importan, a menos que todo lo que quieran es anotarse puntos en contra de sus oponentes. Lo que anda mal aquí es algo que tiene que ver con todo el equipo. No sé lo que es, pero sé que debemos pensar en una nueva forma en nuestras relaciones unos con otros. Hace tres años, esta clase de cosas sucedían muy rara vez; ahora suceden todo el tiempo. Y ha llegado el momento en que ya no podemos permitir eso. No ha habido más crecimiento en nuestra línea básica: los aceros de especialidad. El dinero y el crecimiento están en la industria aeroespacial; todos lo sabemos. Sin la industria aeroespacial, nos quedaríamos paralizados. Tal vez eso es parte de todo. Pero tal vez Ramsey también es parte de eso; esta crisis por el acero de especialidad y muchas otras, parecen preocupar más que el área aeroespacial, de manera que no se puede tratar del cambio del producto o sólo de eso. Parte de eso tiene qué ver con las personas y tú te encuentras en una posición difícil, Ramsey.

Carswell esperó a que todos comprendieran y después prosiguió:

O tal vez incluso se trata de algo más que eso. No se trata de unirnos en el nivel superior, o tal vez la antigua forma de hacerlo ya no está dando resultado. Estoy hablando de ti, Tom [Hollis], así como de Fred [Benson, el presidente del consejo, que no asistía a esas juntas] y de Dick [el vicepresidente ejecutivo y heredero aparente]. No sé lo que es, pero aquí están Ramsey y Rob en desacuerdo; ninguno de ellos es un tonto y los dos se están esforzando al máximo. Tal vez el problema está arriba de su nivel.

Hay un largo silencio. Suponga que usted rompe el silencio con su propio análisis. ¿Cuál sería ese análisis?

5.0 Caso integrador 5.0
W. L. Gore & Associates Inc., Principios de 1998*

"Ganar dinero y divertirse". W. L.Gore

El primer día en el trabajo

Con una actitud resuelta Jack Dougherty, recién egresado del College of William and Mary, con una maestría en administración, se reportó para su primer día de trabajo en W. L. Gore & Associates el 26 de julio de 1976. Se presentó él mismo con Bill Gore, le estrechó la mano con firmeza, lo miró a los ojos y declaró que estaba preparado para cualquier cosa.

Sin embargo, Jack no estaba preparado para lo que sucedió después. Gore replicó, "Muy bien, Jack, muy bien. ¿Por qué no ves a tu alrededor y encuentras algo que te gustaría hacer?" Tres frustrantes semanas después encontró ese algo: después de cambiar su traje azul oscuro por unos jeans, estaba alimentando tela en una máquina que laminaba la membrana patentada para telas GORE-TEX®[1] de la empresa. Para 1982, Jack se había convertido en el responsable de toda la publicidad y el marketing en el grupo de telas. Esta historia es parte de la tradición de W. L. Gore & Associates.

Hoy día el proceso es más estructurado. Sin importar cuál sea el trabajo para el que los contrataron, los nuevos miembros de Associates[2] hacen un recorrido por todo el negocio antes de instalarse en sus posiciones. Un nuevo Associates de ventas en la división de telas puede pasar seis meses en una rotación por áreas diferentes antes de que se empiece a concentrar en ventas y marketing. Entre otras cosas, el recién llegado aprende cómo se fabrican las telas GORE-TEX y lo que puede o no hacer, la forma en que Gore maneja las quejas de los clientes y cómo se toman las decisiones de inversión.

Anita McBride narró su primera experiencia en W. L. Gore & Associates de esta manera: "Antes de venir a Gore, yo trabajaba para una organización estructurada. Llegué aquí y durante el primer mes todo parecía bastante estructurado, debido a que estaba tomando un curso de capacitación acerca de esto es lo que hacemos y de que Gore es así y todo eso. Viajé a Flagstaff para esa capacitación. Después de un mes regresé a Phoenix y mi patrocinador me dijo, 'Bien, aquí está tu oficina; es una oficina maravillosa' y 'Aquí está tu escritorio' y se alejó. Y yo pensé, 'Ahora, ¿qué debo hacer?'. Ustedes saben, esperaba un memorando o algo, una descripción del puesto. Finalmente, después de otro mes me sentía tan frustrada que pensé, '¿En qué me he metido?' De manera que fui a ver a mi patrocinador y le dije, '¿Puedo saber qué quieren ustedes de mí? Yo necesito algo de ustedes'. Y él respondió, 'Si no sabes qué se supone que hagas, examina tu compromiso y tus oportunidades'".

Antecedentes de la empresa

W. L. Gore fue constituida por el finado Wilbert L. Gore y su esposa en 1958. La idea del negocio surgió de sus experiencias personales, organizacionales y técnicas en E. I. DuPont de Nemours y, en particular de su descubrimiento de un compuesto químico con propiedades únicas. El compuesto, ahora ampliamente conocido como GORE-TEX, ha lanzado a W. L. Gore & Associates a un alto rango en la lista de 1998 de la revista *Forbes* de las 500 empresa privadas más grandes en Estados Unidos, con ingresos estimados de más de $1100 millones. La cultura de vanguardia de la empresa y las prácticas administrativas de su personal resultaron en que la revista *Forbes* calificara a W. L. Gore como la séptima mejor empresa para trabajar en Estados Unidos, en un artículo publicado en 1998.

Wilbert Gore nació en Meridian, Idaho, cerca de Boise, en 1912. A los seis años de edad, según su propio relato, era un ávido excursionista en Wasatch Mountain Range, en Utah. En esas montañas, durante un campamento de la iglesia, conoció a Genevieve, su futura esposa. En 1935 contrajeron matrimonio, en opinión de él, formaron una sociedad. Él prepararía el desayuno y Vieve, como todos la llamaban, prepararía la comida. Esa sociedad duró toda una vida.

Obtuvo una licenciatura tanto en ciencias como en ingeniería química en 1933 y una maestría en ciencias en química física en 1935, en la Universidad de Utah. Inició su carrera profesional en American Smelting and Refining en 1936. Se cambió a Remington Arms Company en 1941 y después a E. I. DuPont de Nemours en 1945. Ocupó posiciones como supervisor de investigación y jefe de investigación de operaciones. Mientras estuvo en DuPont, trabajó en un equipo para desarrollar aplicaciones para el politetrafluoroetileno, conocido como PTFE en la comunidad científica y como "Teflón" por los clientes de DuPont. (Los consumidores lo conocían bajo los nombres de otras empresas.) En ese equipo Wilbert Gore, llamado Bill por todos, experimentaba una sensación de emotivo compromiso, de logro personal y un sentido de su propia dirección. Siguió el desarrollo de las computadoras y los transistores y creía que el PTFE tenía las características de aislamiento ideales para utilizarse con esa clase de equipo.

Intentó muchas formas de fabricar un cable de cinta recubierta de PTFE, pero sin éxito. Surgió un descubrimiento importante en su laboratorio instalado en el sótano de su hogar, mientras le explicaba el problema a Bob, su hijo de 19 años. El joven Gore vio una cinta selladora de PTFE fabricada por 3M y le preguntó a su padre, "¿Por qué no haces la prueba con esta cinta?". Entonces Bill le explicó que todos

*Preparado por Frank Shipper, Departamento de Administración y Marketing, Franklin P. Perdue School of Business, Salisbury State University y Charles C. Manz, el profesor Nirenberg de Liderazgo de Negocios, School of Management, University of Massachussetts. Utilizado con autorización.

saben que no es posible pegar el PTFE con PTFE. Bob se fue a la cama.

Bill Gore se quedó en su laboratorio en el sótano y procedió a intentar lo que todos sabían que no daría resultado. Alrededor de las 4.00 a.m. despertó a su hijo, agitando frente a él un pequeño trozo de cable y diciendo emocionado, "da resultado, da resultado". A la noche siguiente, padre e hijo regresaron al laboratorio en el sótano para hacer una cinta de cable recubierta con PTFE. Debido a que la brillante idea había sido de Bob, la patente del cable se expidió a su nombre.

Durante los cuatro meses siguientes, Bill Gore trató de persuadir a DuPont de que fabricara un nuevo producto, cinta de cable recubierta de PTFE. Para esa época en su carrera, Bill Gore conocía a algunos encargados de la toma de decisiones en DuPont. Después de hablar con varios de ellos, comprendió al fin que DuPont quería seguir siendo proveedor de materia prima y no fabricante.

Bill y su esposa, Vieve, empezaron a hablar de la posibilidad de iniciar su propio negocio de alambre y cable aislados. El 1 de enero de 1958, su aniversario de bodas, fundaron W. L. Gore & Associates. El sótano de su casa sirvió como la ubicación de sus primeras instalaciones. Esa noche, después de que acabaron de cenar, Vieve se volvió hacia su esposo de 23 años de edad y le dijo, "Bien, vamos a lavar los platos y después bajaremos y empezaremos a trabajar".

Bill Gore tenía 45 años de edad y cinco hijos a los que debía sostener cuando renunció a DuPont. Hizo a un lado una carrera de 17 años y un buen sueldo seguro. Para financiar los dos primeros años del negocio, Vieve y él hipotecaron la casa y retiraron $4 000 de sus ahorros. Todos sus amigos les dijeron que no lo hicieran.

Sus primeros años fueron difíciles. En vez de sueldo, algunos de sus empleados aceptaron que les pagaran con alojamiento y comidas en el hogar de los Gore. En un punto había 11 miembros de Associates viviendo y trabajando bajo un mismo techo. Una tarde, mientras cernía el polvo de PTFE, Vieve recibió una llamada del departamento de aguas de la ciudad de Denver. Quien llamaba le indicó que estaba interesado en el cable de cinta, pero que quería hacer algunas preguntas técnicas. Bill había salido a hacer algunas diligencias. La persona que llamaba preguntó por el gerente de producto. Vieve le explicó que estaba fuera por el momento. Después preguntó por el gerente de ventas y, finalmente, por el presidente. Vieve le explicó que todos habían salido. El hombre se indignó y vociferó, "Vamos, ¿qué clase de empresa es esa?". Con un poco de diplomacia, los Gore al fin lograron obtener un pedido por $100 000, el cual le proporcionó a la empresa una base rentable y empezó a funcionar bien.

W. L. Gore & Associates siguió creciendo y desarrollando nuevos productos, principalmente derivados del PTFE. Su producto más conocido se convertiría en la tela GORE-TEX. En 1986, Bill Gore falleció mientras viajaba con la mochila al hombro por la región de Wind River Mountains, en Wyoming. En aquel entonces era presidente del consejo. Su hijo, Bob, siguió ocupando la posición de presidente. Vieve permaneció como la única otra funcionaria, haciendo las veces de secretaria y tesorera.

Productos de la empresa

5.0

En 1998, W. L. Gore & Associates tenía una línea bastante extensa de productos de alta tecnología que se utilizan en una variedad de aplicaciones, como electrónica, impermeabilizantes, filtración industrial, sellos industriales y revestimientos.

Productos electrónicos y cable

Los productos electrónicos Gore se han encontrado en lugares nada convencionales donde no se encuentran los productos convencionales, por ejemplo en los transbordadores espaciales, donde los ensambles de alambre y cable Gore resisten el calor de la ignición y el frío del espacio. Además, se han encontrado en computadoras rápidas, transmitiendo señales de hasta 93% de la velocidad de la luz. Los cables Gore incluso se han encontrado bajo tierra, en operaciones de perforación de pozos y bajo la superficie del mar, en submarinos que requieren un equipo superior de señales de microondas y cables sin fallas que puedan sobrevivir a una presión alta. La división de productos electrónicos Gore tiene una historia de anticiparse a las futuras necesidades de los clientes con productos innovadores. Los productos electrónicos Gore han tenido una buena acogida en la industria por su capacidad de duración en condiciones adversas. Por ejemplo, según Sally Gore, líder de Recursos Humanos y Comunicaciones, Gore se ha convertido en "uno de los fabricantes más grandes de cable de ultrasonido en el mundo, y la razón es que la transmisión de señales de los cables electrónicos de Gore es muy, muy precisa y extremadamente flexible y tiene una muy larga vida. Eso hace que sea ideal para cosas como ultrasonido y muchas aplicaciones electrónicas médicas".

Productos médicos

La división médica se inició en las laderas para esquiar de Colorado. Bill estaba esquiando con un amigo, el doctor Ben Eiseman del Hospital General de Denver. Según narra la historia Bill Gore: "Estábamos justo a punto de iniciar un descenso cuando distraído saqué de mi bolsillo una pequeña sección tubular de GORE-TEX y la miré. '¿Qué es esa cosa?' preguntó Ben. Entonces le hablé de sus propiedades. 'Se siente fantástico', dijo. '¿Para qué la usas?' 'No tengo la menor idea', repliqué. "Pues bien dámela' me pidió 'y haré una prueba en un injerto vascular en un cerdo'. Dos semanas después, me llamó. Ben parecía bastante emocionado. 'Bill', dijo 'la puse en un cerdo y dio resultado. ¿Qué hago ahora?' Yo le pedí que se reuniera con Pete Cooper en nuestra planta en Flagstaff y dejé que ellos lo averiguaran". No mucho tiempo después, cientos de miles de personas en todo el mundo empezaron a caminar por todas partes con injertos vasculares de GORE-TEX.

El PTFE expansible de GORE-TEX demostró ser un reemplazo ideal para el tejido humano en muchas situaciones. En pacientes que sufren enfermedades cardiovasculares, la porción enferma de las arterias se ha reemplazado con tubos de PTFE expansible, estructuras resistentes y biocompatibles capaces de hacer circular la sangre a presiones arteriales. Gore ocupa una posición poderosa en este segmento del producto. Otros productos médicos Gore han incluido parches que literalmente pueden reparar los corazones rotos, sellando

5.0

los agujeros y suturas que permiten que los tejidos se adhieran y les ofrece a los cirujanos un manejo como seda, aunado a una extrema resistencia. En 1985, W. L. Gore Associates ganó el Premio Príncipe Felipe por Polímeros al Servicio de la Humanidad. El premio reconocía especialmente los logros del equipo de productos médicos Gore para salvar vidas.

Dos productos recientemente desarrollados por esta división son un material para parches cuyo propósito es incorporar más tejido en el injerto, con mayor rapidez y el sistema de cable para bicicletas GORE™ RideOn®.[3] Según Amy LeGere de la división médica, “Todos los mejores ciclistas del mundo lo están utilizando. Se introdujo hace apenas un año y se ha convertido en un estándar de la industria”. Este producto tuvo un flujo de efectivo positivo muy poco tiempo después de su introducción. Algunos miembros de Associates que también eran aficionados a los deportes al aire libre, desarrollaron el producto y comprendieron que Gore podía fabricar un excelente cable para bicicletas que tuviera 70% menos de fricción y que no requiriera lubricación. Los miembros de Associates afirman que el desarrollo, la producción y la venta rentables de ese nicho de productos tan especializados son posibles debido a la ausencia de una burocracia y de los gastos generales acompañantes, al compromiso de los miembros de Associates y al uso de defensores del producto.

Productos industriales

La producción de la división de productos industriales ha incluido selladores, bolsas de filtro, cartuchos, ropa y recubrimientos. Los productos de filtración industrial, como las bolsas de filtro GORE-TEX, han reducido la contaminación del aire y han recuperado valiosos sólidos de los gases y los líquidos en una forma más completa que las alternativas y además lo han hecho de forma económica. En el futuro pueden lograr que las fábricas que queman carbón operen totalmente libres de humo, contribuyendo a un ambiente más puro. Las aplicaciones especializadas y críticas de estos productos, junto con la reputación de calidad de GORE, han ejercido una poderosa influencia sobre los compradores industriales.

Esta división ha desarrollado un sellador de juntas único, un cordel flexible de PTFE poroso, que se puede aplicar como un empaque a las formas más complejas, sellándolas para evitar la filtración de sus productos químicos corrosivos, incluso a una temperatura y una presión extremas. Las válvulas de vapor empacadas con GORE-TEX se han vendido con una garantía para toda la vida, siempre y cuando la válvula se utilice en la forma apropiada. Además, esta división ha introducido el primer producto de consumo de Gore, GLIDE®[4], un hilo dental. “Era un producto que las personas conocían desde hacía tiempo y se siguió la ruta de tratar de persuadir a los líderes de la industria de que promovieran el producto, pero en realidad no lo hicieron muy bien. De manera que, básicamente casi por falta de promoción, Gore decidió, “De acuerdo, no lo están haciendo bien. Hagámoslo nosotros mismos”. Teníamos un paladín del producto, John Spencer, que se hizo cargo de eso y lo impulsó en los consultorios de los dentistas y simplemente las ventas tuvieron un súbito incremento. Había muchas más personas en el equipo, pero fue básicamente ese paladín quien se enfocó en el producto y lo sacó adelante. Le dijeron que ‘eso no se podía hacer’, que ‘jamás daría resultado’ y creo que eso fue todo lo que necesitaba. Lo hizo y dio resultado”, comentó Ray Wnenchak de la división de productos industriales. Amy LeGere añadió, “El paladín trabajó en estrecha colaboración con el personal médico para comprender el mercado de la medicina, como reclamaciones y etiquetado, de manera que cuando el producto llegara al mercado fuera congruente con nuestros productos médicos. Y allí es donde, al cruzar las divisiones, sabemos con quiénes debemos trabajar y con quiénes debemos combinar nuestras fuerzas, de manera que el resultado final tenga los puntos fuertes de todos nuestros diferentes equipos”. Desde 1998, GLIDE ha capturado un porción importante del mercado de hilo dental y el sabor a menta es la variedad de mayor venta en Estados Unidos, con base en el volumen.

Productos de tela

La división de telas Gore les ha proporcionado laminados a los fabricantes de equipo para el mal tiempo, ropa para esquiar, trajes para correr, calzado y prendas de vestir para cacería y pesca. Los bomberos y los pilotos de la marina estadounidense han usado equipo de tela GORE-TEX, lo mismo que algunos atletas olímpicos. La armada de Estados Unidos adoptó un sistema total de ropa desarrollado en torno al componente de telas GORE-TEX. Los empleados en las salas de limpieza de alta tecnología también usan prendas de vestir GORE-TEX.

La membrana GORE-TEX tiene 9 000 millones de poros distribuidos al azar en cada pulgada cuadrara y es ligera como una pluma. Cada poro es 700 veces más grande que una molécula de vapor de agua, y miles de veces más pequeño que una gotita de agua. El viento y el agua no pueden penetrar los poros, pero la transpiración sí puede escapar.

Como resultado, las telas ligadas con la membrana GORE-TEX son a prueba de agua, a prueba del viento y son respirables. La tela laminada ofrece protección contra los elementos para una variedad de productos, desde equipo de supervivencia hasta equipo de moda para la lluvia. Otros fabricantes, como 3M, Burlington Industries, Akzo Nobel Fibers y DuPont, han sacado al mercado productos para competir con las telas GORE-TEX. Antes, la competencia más ardua era de empresas que violaban las patentes de GORE-TEX. Gore las desafió con éxito ante los tribunales. En 1993, venció la patente básica del proceso de fabricación. Sin embargo, como explicó Rally Gore, “Lo que sucede es que se obtiene una patente para el proceso inicial y después, a medida que se empiezan a crear cosas con esa patente, se obtienen patentes adicionales. Por ejemplo, tenemos patentes para proteger nuestro injerto vascular, para proteger los parches GORE-TEX y todavía otras más para proteger los selladores industriales y el material de filtración GORE-TEX. Uno de nuestros abogados de patentes recientemente impartió una charla, hace más o menos un año, cuando la patente expiró y muchas personas decían, ¡Vaya, vamos a estar en problemas! Estaríamos en problemas si no tuviéramos ninguna patente. Nuestro abogado tenía esa fotografía con una sombrilla grande, una especie de paracaídas, con Gore debajo de ella. Después nos mostró muchas sombrillas

pequeñas dispersas por todo el firmamento. De manera que se protegen ciertos nichos del mercado y áreas de nichos, pero de hecho la competencia se incrementa cuando expira la patente inicial". Sin embargo, Gore ha seguido teniendo una posición dominante en el mercado de ropa especial para ciertas actividades.

Para satisfacer las necesidades de varios clientes, Gore introdujo una nueva familia de telas en la década de 1990 (figura 1). La introducción planteó nuevos retos. Según Bob Winterling, "Hicimos un trabajo tan excelente con la marca GORE-TEX que en realidad nos hemos perjudicado en muchas formas. Con eso me refiero a que nos ha sido muy difícil encontrar otras nuevas marcas, debido a que muchas personas ni siquiera conocían a Gore. Somos la empresa GORE-TEX. Una cosa que decidimos cambiar acerca de Gore hace cuatro o cinco años fue que en vez de ser la empresa GORE-TEX nos queríamos convertir en la empresa Gore y que debajo de la empresa Gore teníamos una sombrilla de productos que se derivan de que somos la gran empresa Gore. De manera que fue un cambio en la forma de posicionar a GORE-TEX. Según resultaron las cosas, hoy día, GORE-TEX es más fuerte que nunca, pero ahora nos hemos aventurado en cosas tales como la tela WindStopper®,[5] que es muy importante en el mercado del golf. Se podría tratar de un suéter o de un pedazo de franela, o incluso de una camiseta tejida con el WindStopper en la parte de atrás o cerca de la piel, y lo que hace es que detiene el viento. No es a prueba de agua; es resistente al agua. Lo que hemos tratado de hacer es posicionar el nombre de Gore y debajo de él a todos los excelentes productos de la empresa".

Enfoque de W. L. Gore & Associates de la organización y la estructura

W. L. Gore nunca ha tenido títulos, jerarquías o estructuras convencionales asociadas con empresas de su tamaño. Los títulos de presidente y secretario-tesorero se siguen utilizando sólo debido a que así lo requieren las leyes de constitución. Además, Gore nunca ha tenido una misión o un código de ética a nivel corporativo, tampoco ha requerido o prohibido que las unidades de negocio desarrollen esas declaraciones para ellas mismas. Por consiguiente, los miembros de Associates de algunas unidades de negocio que han experimentado la necesidad de esas declaraciones las han desarrollado por su cuenta. Cuando lo interrogaron acerca de ese aspecto, uno de los Associates declaró, "La empresa cree que 1) sus cuatro principios operativos básicos cubren las prácticas éticas requeridas de las personas de negocios; 2) no tolerará prácticas ilegales". Se ha hecho referencia al estilo de administración de Gore como una administración sin alguien al frente. La organización ha sido guiada por las experiencias de Bill con los equipos en DuPont y ha evolucionado según ha sido necesario.

Por ejemplo, en 1965 W. L. Gore & Associates era una empresa que prosperaba, con una sola instalación en Paper Mill Road en Newark, Delaware. Un lunes por la mañana durante el verano, Bill Gore estaba haciendo su recorrido habitual por la planta. De pronto se percató de que no conocía a todos en la planta. El equipo había llegado a ser demasiado grande. Como resultado, estableció la práctica de limitar el tamaño de la planta a aproximadamente 200 Associates. Así nació la política de expansión de "Crecer y seguir siendo pequeña". El propósito de mantener plantas pequeñas era acentuar un ambiente estrechamente unido y alentar la comunicación entre los Associates en una instalación.

A principios de 1998, W. L. Gore & Associates se conformaba de más de 45 plantas en todo el mundo, con 7 000 Associates aproximadamente. En algunos casos, las plantas están agrupadas en la misma ubicación (como en Flagstaff, Arizona, con 10 plantas). En el extranjero, las instalaciones de manufactura de Gore están ubicadas en Escocia, Alemania y China, y la empresa tenía dos joint ventures (empresas conjuntas) en Japón (figura 2). Además, cuenta con instalaciones de venta ubicadas en otros 15 países. Gore fabrica productos electrónicos, médicos, industriales y telas. Además, cuenta

FIGURA 1
La familia de telas de Gore

Nombre de la marca	Actividad/Condiciones	Respirabilidad	Protección contra el agua	Protección contra el viento
GORE-TEX®	lluvia, nieve, frío, viento	muy respirable	a prueba de agua	a prueba de viento
Tecnología de inmersión™	para pesca y deportes de remo	muy respirable	a prueba de agua	a prueba de viento
Tecnología para el océano	para navegación mar adentro y costera	muy respirable	a prueba de agua	a prueba de viento
WindStopper®	fresco/frío, ventoso	muy respirable	resistencia al agua	a prueba de viento
Gore Dryloft™	frío, ventoso, ligera precipitación	extremadamente respirable	resistente al agua	a prueba de viento
Activen™	fresco/frío, ventoso, ligera precipitación	extremadamente respirable	resistente al agua	a prueba de viento

FIGURA 2
Ubicaciones internacionales de W. L. Gore & Associates



con numerosas oficinas de ventas en todo el mundo, incluyendo oficinas en Europa oriental y Rusia.

La organización de rejilla

Se ha descrito a W. L. Gore & Associates no sólo como una administración sin alguien al frente, sino también como una organización no estructurada. Bill Gore se refería a la estructura como una organización de rejilla (figura 3). Las características de esta estructura son:

1. Líneas de comunicación directa, de persona a persona, no hay intermediarios.
2. No hay una autoridad fija o asignada.
3. Patrocinadores, no jefes.
4. Liderazgo natural definido por los seguidores.
5. Objetivos definidos por aquellos que deben "hacer que suceda".
6. Tareas y funciones organizadas por medio de comités.

La estructura dentro de la rejilla es compleja y evoluciona a partir de las interacciones interpersonales, el propio compromiso con las responsabilidades conocidas del grupo, el liderazgo natural y la disciplina impuesta por el grupo. En una ocasión, Bill Gore explicó la estructura de esta manera: "Toda organización exitosa tiene una rejilla subterránea. Allí es donde las noticias se difunden con la velocidad del rayo, en donde las personas pueden andar por toda la organización para ver que las cosas sucedan". Se podría trazar una analogía con una estructura de equipos con un constante cruce de áreas, el equivalente de los círculos de calidad que ocurren todo el tiempo. Cuando un desconcertado entrevistador le comentó a Bill que tenía problemas para comprender cómo funcionaban la planeación y la responsabilidad, Bill replicó con una mueca, "También yo. ¿Me pregunta cómo funcionan? En todos sentidos".

No han faltado los críticos de la estructura de rejilla. Como declaró Bill Gore, "Me han dicho de vez en cuando que una estructura de rejilla no se puede enfrentar a una crisis, debido a que se lleva demasiado tiempo llegar a un consenso cuando no hay jefes. Pero eso no es cierto. A decir verdad una rejilla, por su naturaleza misma, funciona particularmente bien en una crisis. Se evita una gran cantidad de esfuerzos inútiles, debido a que no existe una jerarquía administrativa rígida a la que sea necesario vencer antes de poder atacar un problema".

La estructura de rejilla se ha puesto a prueba en varias ocasiones. Por ejemplo, en 1975, el doctor Charles Campbell de la Universidad de Pittsburgh reportó que un injerto arterial con GORE-TEX había desarrollado un aneurisma. Si la protrusión parecida a una burbuja seguía expandiéndose, explotaría.

Obviamente, esa situación que ponía la vida en peligro se debía resolver rápidamente y en forma permanente. Apenas a unos días de su primer reporte, voló a Newark para presentarles sus descubrimientos a Bill y Bob Gore y a algunos otros miembros de Associates. La junta duró dos horas. Dan Hubis, un antiguo policía que se había unido a Gore para desarrollar nuevos métodos de producción, tuvo una idea antes de que terminara la junta. Regresó a su área de trabajo para intentar algunas técnicas de producción diferentes. Después de sólo tres horas y de 12 intentos, había desarrollado una solución permanente. En otras palabras, en tres horas se resolvió un problema potencialmente nocivo, tanto para los pacientes como para la empresa. Además, el injerto

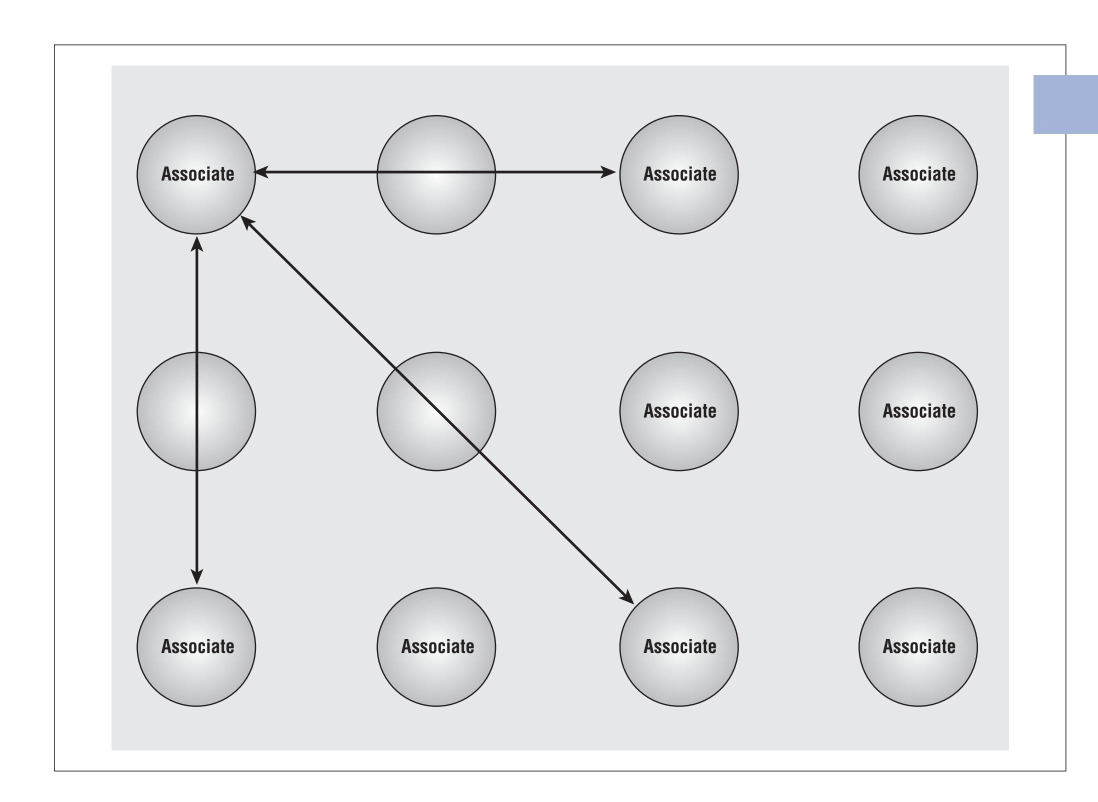


FIGURA 3
La estructura de rejilla

rediseñado de Hubis logró ganarse una amplia aceptación en la comunidad médica.

Eric Reynolds, fundador de Marmot Mountain Works Ltd. de Grand Junction, Colorado, y un cliente importante de Gore, planteó otro problema: "Creo que la estructura de rejilla tiene sus problemas con la realidad de la situación cotidiana de lograr que las cosas sucedan a tiempo y darle salida a todo. No creo que Bill comprenda la forma en que el sistema de rejilla afecta a los clientes. Quiero decir, una vez que usted ha establecido una relación con alguien acerca de la calidad de un producto, un día llama por teléfono y se encuentra con que alguien desconocido para usted está manejando su problema. Resulta frustrante encontrar una falta de continuidad". Prosiguió diciendo, "Pero debo reconocer que yo personalmente he visto en Gore ejemplos notables de personas que salen de la nada y sobresalen".

Cuando le preguntaron a Bill Gore si otras empresas podrían utilizar la estructura de rejilla, respondió: "No. Por ejemplo, a las empresas establecidas les resultaría muy difícil utilizar la rejilla. Se destruirían demasiadas jerarquías. Cuando se eliminan títulos y posiciones y se permite que las personas sigan a quien ellas quieren, muy bien podría ser alguien distinto de la persona que ha estado a cargo. La estructura de rejilla funciona para nosotros, pero siempre está en evolución. Uno debe esperar que surjan problemas". Afirmaba que el sistema de rejilla funciona mejor cuando se establece en las empresas que inician y que están a cargo de empresarios dinámicos.

No todos los miembros de Associates de Gore funcionan bien en este entorno de trabajo no estructurado, en especial al inicio. Para quienes están acostumbrados a un entorno de trabajo más estructurado, es posible que haya problemas de ajuste. Como dijo Bill Gore: "Durante toda nuestra vida, a la mayoría de nosotros nos han dicho lo que debemos hacer, y algunas personas no saben cómo responder cuando les piden que hagan algo en su trabajo y tienen la opción real de decir no. Es responsabilidad del nuevo Associate averiguar qué puede hacer en beneficio de la operación". La inmensa mayoría de los nuevos Associates, después de algunos tropiezos iniciales, se ha adaptado rápidamente.

Otros, en especial quienes requieren condiciones de trabajo más estructuradas, han encontrado que el lugar de trabajo flexible de Gore no es para ellos. Según Bill, en el caso de esos pocos, "Es una situación desafortunada, tanto para el Associate como para el patrocinador. Si no hay contribución, no hay cheque de pago".

Como observó Anita McBride, una Asociate en Phoenix: "Esto no es para todos. Las personas me preguntan si tenemos rotación de personal y sí, por supuesto que la tenemos. Lo que ustedes ven parece una utopía, pero también parece algo extremo. Si finalmente se llega a comprender el sistema, puede ser verdaderamente emocionante. Si usted no lo puede manejar, debe irse. Quizá por su propia elección, porque se sentirá muy frustrado". En general, parece que los miembros de Associates han respondido en forma positiva al sistema de Gore de operar sin administración y sin estructura. Y la organización de rejilla de la empresa ha demostrado ser buena desde la perspectiva de la utilidad neta. El año anterior a su fallecimiento, Bill estimó que "la utilidad por Associate es el doble" de la de DuPont.

Características de la cultura de W. L. Gore

Las personas ajenas se han quedado sorprendidas por el grado de informalidad y sentido del humor en la organización Gore. Las juntas tienden a durar sólo el tiempo que sea necesario. Como dijo Trish Hearn, una Asociate en Newark, "Nadie experimenta la necesidad de dogmatizar". Las palabras como "responsabilidades" y "compromisos" se escuchan comúnmente, mientras que las palabras como "empleados", "subordinados" y "gerentes" son tabú en la cultura Gore. Es una organización que siempre ha tomado muy en serio lo que hace, sin que los miembros se tomen demasiado en serio ellos mismos.

Para una empresa de su tamaño, Gore siempre ha tenido una pirámide organizacional muy corta. En 1995, la pirámide se componía de Bob Gore, hijo del finado Bill Gore, como presidente y Vieve, la viuda de Bill Gore, como secretaria-tesorera. Él ha sido funcionario ejecutivo durante más de 20 años. No se ha designado a ningún segundo al mando o a un sucesor. Se hacía y se sigue haciendo referencia a todos los demás miembros de la organización Gore como Associates.

Algunas personas ajenas a la organización han tenido problemas con la idea de que no hay títulos. Sarah Clifton, una Associates en las instalaciones de Flagstaff, se sentía presionada por algunas personas que querían saber cuál era su título. Inventó uno e hizo que lo imprimieran en sus tarjetas de presentación: COMANDANTE SUPREMO (figura 4). Cuando Bill Gore se enteró de lo que había hecho, le fascinó la idea y les contó la historia a otros.

Líderes, no gerentes

Dentro de W. L. Gore & Associates, se piensa en las varias personas que asumen roles de guía como si fueran líderes, no gerentes. Bill Gore describió lo siguiente en un memorando interno las clases de liderazgo y el rol de liderazgo:

1. El Associate es aquel a quien el equipo reconoce por tener conocimientos especiales, o experiencia (por ejemplo, se podría tratar de un químico, un experto en computadoras, un operador de máquinas, un vendedor, un ingeniero, un abogado). Esta clase de líder le proporciona al equipo una *guía en un área especial*.
2. El Associate es aquel a quien acude el equipo en busca de coordinación de las actividades individuales, son el fin de lograr los objetivos convenidos del equipo. El rol de este líder es persuadir a los miembros del equipo para que *hagan los compromisos* necesarios para el éxito (buscador de compromiso).
3. El Associate es aquel que propone los objetivos y actividades necesarios y busca el acuerdo y el *consenso acerca de los objetivos*. Los miembros del equipo perciben a este líder como alguien que comprende bien la forma en que los objetivos del equipo se ajustan al objetivo más amplio de la empresa. Esta clase de líder a menudo también es el líder que "busca un compromiso".
4. El líder es aquel que evalúa la relativa contribución del equipo (en consulta con otros patrocinadores) y reporta las evaluaciones de esas contribuciones a un comité de compensación. Este líder también puede participar en el comité de compensación en lo que concierne a la contribución y el pago relativos y les *reporta los cambios en la compensación* a los Associates en lo individual. De manera que este líder también es un patrocinador de la compensación.
5. *Especialistas de producto* que coordinan la investigación, fabricación y venta de un tipo de producto dentro de un negocio, interactuando con los líderes del equipo y los Associates en lo individual que tienen compromisos concernientes al tipo de producto. Los respetan por sus conocimientos y su dedicación a sus productos.
6. *Líderes de la planta*, que ayudan a coordinar las actividades de las personas dentro de una planta.
7. *Líderes de negocios*, que ayudan a coordinar las actividades de las personas en un negocio.
8. *Líderes funcionales*, que ayudan a coordinar las actividades de las personas en un área "funcional".
9. *Líderes corporativos*, que ayudan a coordinar las actividades de las personas en diferentes negocios y funciones y que tratan de promover la comunicación y la cooperación entre todos los Associates.
10. *Associates emprendedores*, que organizan equipos para nuevos negocios, productos, procesos, dispositivos, esfuerzos de marketing o mejores métodos de todas clases. Esos líderes invitan a otros Associates a "inscribirse" para su proyecto.

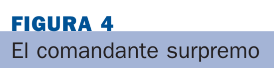


FIGURA 4
El comandante surpremo



Es evidente que el liderazgo está muy difundido en nuestra organización de rejilla y que está en cambio y evolución continua. La situación en que los líderes con frecuencia también son patrocinadores no debe implicar que se trata de actividades y responsabilidades diferentes.

Los líderes no son autoritarios, gerentes de las personas o supervisores que nos dicen lo que debemos hacer o nos prohíben hacer ciertas cosas; tampoco son "padres" a quienes transferimos nuestra responsabilidad. Sin embargo, a menudo nos advierten las consecuencias de las acciones que hemos emprendido o nos proponemos emprender. Nuestras acciones resultan en contribuciones, o falta de ellas, para el éxito de nuestra empresa. Nuestro pago depende de la magnitud de nuestras contribuciones. Ésta es la disciplina básica de nuestra organización de rejilla.

Igualitaria e innovadora

Otros aspectos de la cultura de Gore han estado orientados a promover un ambiente igualitario, como estacionamientos sin espacios reservados, excepto para los clientes y los trabajadores o visitantes discapacitados y áreas para comer, sólo una en cada planta, dispuestas como puntos focales para la interacción de los Associates. Como lo explicó Dave McCarter de Phoenix: "El diseño no es por accidente. El comedor en Flagstaff tiene una chimenea en el centro. Queremos que a las personas les agrade estar aquí". La ubicación de una planta tampoco es por accidente. Se han seleccionado sitios con base en el acceso a la transportación, de una universidad cercana, de bellos alrededores y de lo atractivo del clima. El costo del terreno nunca ha sido una consideración primordial. McCarter justificó la selección diciendo: "La expansión no es costosa a largo plazo. La pérdida de dinero es lo que termina sofocando a las personas dentro de una caja".

Bob Gore es un paladín de la cultura Gore. Como dijo Sally Gore, "Nos las hemos arreglado sorprendentemente bien para mantener nuestro sentido de libertad y espíritu emprendedor. Creo que lo que hemos encontrado es que debíamos desarrollar nuevas formas de comunicarnos con los Associates, debido a que no es posible comunicarnos con 6 000 personas en la forma en que lo hacemos con 500. Es algo que simplemente no se puede hacer. De manera que hemos desarrollado un boletín que no teníamos antes. Uno de los medios de comunicación más importantes que hemos desarrollado y fue idea de Bob Gore, es un intercambio digital de voz que llamamos nuestro Gorecom. Básicamente todos tienen un buzón y una contraseña. Numerosas empresas se han decidido por el correo electrónico y nosotros también lo utilizamos, pero Bob piensa enfáticamente que en gran parte somos una cultura oral y hay una gran diferencia entre las culturas que son predominantemente orales y las que son predominantemente escritas. Las culturas orales fomentan la comunicación directa, algo que, por supuesto, nosotros fomentamos".

En raros casos, un Associates "trata de ser injusto", según las propias palabras de Bill. En un caso el problema era un absentismo crónico y el otro, sorprendieron a una persona robando. "Cuando eso sucede, se desata todo el infierno", comentó Bill Gore. "Podemos ser terriblemente autoritarios cuando es necesario."

A lo largo de los años, Gore & Associates ha enfrentado varios intentos de sindicalización. La empresa no ha tratado de disuadir a los Associates de que asistan a una junta organizacional y tampoco ha tomado represalias cuando hacen circular volantes. Hasta 1998, ninguna de las plantas estaba organizada. Bill creía que no existía ninguna necesidad de representación de terceras partes conforme a la estructura de rejilla. Hacía la pregunta, "¿Por qué los Associates se deberían unir a un sindicato, cuando son propietarios de la empresa? Eso me parece bastante absurdo".

Desde hace largo tiempo, el compromiso se ha considerado como una calle de dos sentidos. W. L. Gore & Associates ha tratado de evitar los despidos. En vez de reducir el pago, que en la cultura de Gore sería algo desastroso para la moral, la empresa ha utilizado un sistema de transferencias personales dentro de una planta o de un grupo de plantas y de despidos voluntarios. Los fragmentos de las entrevistas con dos Associates de Gore que se incluyen al final de este caso indican la naturaleza de la cultura y del entorno de trabajo en W. L. Gore & Associates.

Programa de patrocinadores de W. L. Gore & Associates

Bill Gore sabía que el producto solo no hacía a una empresa. No quería sofocar a la empresa bajo gruesas capas de "administración formal". Creía que la jerarquía sofocaba la creatividad individual. A medida que la empresa crecía, sabía que debía encontrar una forma de ayudar a las personas nuevas y de seguir su progreso. Eso era particularmente importante cuando se trataba de la compensación. W. L. Gore & Associates desarrolló su programa de "patrocinadores" para satisfacer esas necesidades.

Cuando las personas presentan su solicitud para trabajar en Gore, inicialmente las investigan especialistas en personal. Por cada solicitante, se podrían comunicar con tantas como diez referencias. Los Associates actuales entrevistan a aquellos que satisfacen los criterios básicos. Quienes han pasado por las entrevistas las describen como rigurosas. Antes de contratar a cualquier persona, un Associates debe convenir en ser su patrocinador. El patrocinador debe asumir un interés personal en las contribuciones, los problemas y las metas del nuevo Associate, actuando como capacitador y a la vez como asesor. El patrocinador hace un seguimiento del progreso del nuevo Associate, ayudándolo y alentándolo, enfrentándose a sus puntos débiles y concentrándose en sus puntos fuertes. El patrocinio no es un compromiso a corto plazo. Todos los Associates tienen patrocinadores y pueden tener más de uno. Al inicio, cuando se contrata a los Associates, es probable que tengan un patrocinador en su área de trabajo inmediata. Si avanzan a otra área, pueden tener un patrocinador en esa área de trabajo. A medida que cambian o aumentan los compromisos de los Associates, pueden adquirir patrocinadores adicionales. Debido a que el proceso de contratación busca más allá de los puntos de vista convencionales de lo que hace a un buen Associates, han ocurrido algunas anomalías. Bill Gore contaba orgulloso la historia de "un hombre muy joven" de 84 años de edad, que llegó a la empresa, presentó su solicitud y pasó cinco años muy buenos con la empresa. Esa persona tenía 30 años

5.0

de experiencia en la industria antes de unirse a Gore. Sus otros Associates no tuvieron ningún problema para aceptarlo, pero la computadora de personal sí lo tuvo. Insistía en que tenía 48 años de edad. Las historias de éxito individuales en Gore han provenido de diversos antecedentes.

Un memorando de Bill Gore describió tres roles de los patrocinadores:

1. *Patrocinador inicial*, un patrocinador que ayuda a un nuevo Associate a empezar en un primer puesto, o a un Associate actual a empezar en un nuevo puesto.
2. *Patrocinador defensor*, un patrocinador que se encarga de que se reconozcan los logros de un Associate.
3. *Patrocinador de compensación*, un patrocinador que se asegura de que le paguen lo justo a un Associate por sus contribuciones al éxito de la empresa.

Una sola persona puede desempeñar cualquier clase de patrocinio, o las tres. Con mucha frecuencia, un Associate patrocinador es un buen amigo y no es nada extraño que dos Associates se patrocinen el uno al otro.

Prácticas de compensación

La compensación en W. L. Gore & Associates ha asumido tres formas: sueldo, participación de utilidades y un Programa de Propiedad de Acciones de los Associates (ASOP, por sus siglas en inglés).[6] El sueldo a nivel de entrada ha sido un término medio de los sueldos comparables. Según dice Sally Gore: “No sentimos la necesidad de ser la empresa que paga más. Nunca tratamos de atraer a las personas de otras empresas basándonos en el sueldo. Queremos que vengan aquí debido a las oportunidades de crecimiento y al entorno de trabajo único.” Los sueldos de los Associatess se han revisado por lo menos una vez al año y, más comúnmente, dos veces al año. Las revisiones las hace un equipo de compensación en cada una de las instalaciones y los patrocinadores de los Associates actúan como sus abogados durante el proceso de revisión. Antes de la junta con el comité de compensación, el patrocinador verifica con los clientes o con los Associates familiarizados con el trabajo de la persona, con el fin de averiguar cuáles han sido las contribuciones del Associate. El equipo de compensación confía en gran parte en esa información. Además, el equipo de compensación considera las capacidades de liderazgo del Associate y su buena disposición para ayudar a otros a desarrollarse al máximo.

La participación de utilidades sigue una fórmula basada en el valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés). Sally Gore comentó lo siguiente acerca de la adopción de una fórmula: “Cada vez se vuelve más formal y, en cierto modo, creo que eso es desafortunado, debido a que se utiliza para que sea una completa sorpresa recibir una participación en las utilidades. La manera de pensar de personas como Bob Gore y otros líderes, tal vez es que no la estábamos utilizando en la forma apropiada y que podríamos alentar a las personas si las ayudamos a saber más de eso y de cómo tomamos las decisiones concernientes a la participación de utilidades. Antes, lo divertido era que las personas no sabían cuándo las recibirían y de pronto era posible hacer algo creativo acerca de la distribución de los cheques. Eso era muy divertido y las personas pasaban momentos maravillosos. La desventaja era que los Associates no se enfocaban mucho en ‘¿Qué estoy haciendo para crear otra participación de utilidades?’. Al utilizar el EVA como un método de evaluación para nuestra participación de utilidades, sabemos al final de cada mes cuánto EVA se creó ese mes. Cuando creamos cierta cantidad de EVA, entonces obtenemos otra participación de utilidades. De manera que todos lo saben y todos dicen, ‘Lo haremos en enero’ y así se hace. Ahora los Associates se sienten más parte de lo que está sucediendo para hacer que dé resultado. ¿Qué has hecho? ¡Ve a hacer más visitas de ventas, por favor! Hay muchas cosas que podemos hacer para mejorar nuestro EVA y todos tienen la responsabilidad de hacerlo”. El EVA se calcula cada mes y se informa a cada Associate. John Mosko, de productos electrónicos, comentó, “El EVA nos permite saber en donde estamos en la trayectoria para obtenerla (una participación de utilidades). Es algo muy crítico y todos los Associates lo saben”.

Anualmente, Gore también compra acciones de la empresa, equivalentes a un porcentaje fijo de los ingresos anuales de los Associates y las deposita en el fondo de retiro del ASOP. De manera que un Associate se puede convertir en accionista después de trabajar en Gore durante un año. El ASOP de Gore asegura que los Associates participen en el crecimiento de la empresa, mediante la adquisición de una propiedad en ella. Bill Gore quería que los Associates sintieran que ellos mismos eran propietarios. Un Associate comentó, “Esto es mucho más importante que la participación de utilidades”. De hecho, algunos Associates de hace largo tiempo (como un maquinista con una antigüedad de 25 años) se han convertido en millonarios gracias al ASOP.

Principios guía y valores fundamentales de W. L. Gore & Associates

Además del programa de patrocinadores, Bill Gore articuló cuatro principios guía:

1. Tratar de ser justos.
2. Alentar, ayudar y permitir que los otros Associates crezcan en conocimientos, capacidades y esfera de actividades y responsabilidad.
3. Hacer sus propios compromisos y mantenerlos.
4. Consultar con otros Associates antes de emprender acciones que pudieran estar “debajo de la línea de flotación”.

Se ha hecho referencia a estos cuatro principios como Justicia, Libertad, Compromiso y Línea de flotación. La terminología de línea de flotación se extrajo de una analogía con los barcos. Si alguien hace un agujero en un barco arriba de la línea de flotación, el barco correrá un riesgo real relativamente bajo. Sin embargo, si se hace un agujero debajo de la línea de flotación, el barco se encuentra en un peligro inmediato. Los problemas de la “línea de flotación” se deben discutir entre los equipos y las plantas antes de tomar cualesquiera decisiones.

Los principios operativos se pusieron a prueba en 1978. Para esa época, la palabra acerca de las cualidades de GORE-TEX se difundía en los mercados recreativos y de actividades al aire libre. La producción y el envío se habían empezado a hacer en volumen. Al principio se escucharon algunas quejas.

Después empezaron a devolver algunas prendas de vestir. Finalmente, estaban devolviendo gran parte de las prendas de vestir. El problema era que la tela GORE-TEX tenía filtraciones. La característica de ser a prueba de agua era una de las principales propiedades responsables del éxito de la tela GORE-TEX. La reputación y la credibilidad de la empresa estaban en juego.

Peter W. Wilson, que estaba al frente de la división de telas de Gore, recuerda: "Fue una crisis increíble para nosotros en ese punto. Estábamos empezando a atraer realmente la atención; estábamos despegando y entonces sucede eso". Durante los pocos meses siguientes, Wilson y varios de sus Associates tomaron varias de esas decisiones debajo de la línea de flotación.

En primer lugar, los investigadores determinaron que los aceites en el sudor humano eran responsables de obstruir los poros en la tela GORE-TEX y de alterar la tensión superficial de la membrana. Por consiguiente, el agua podía pasar a través de ella. También descubrieron que una buena lavada podría restaurar la propiedad de ser a prueba de agua. Al principio se aceptó esa solución, conocida como la "Solución Ivory Snow". Una sola carta de "Butch", un guía de montaña en las Sierras, cambió la posición de la empresa. Butch describía lo que le había sucedido cuando guiaba a un grupo: "Mi parka tenía filtraciones y mi vida corría peligro". Como observó Wilson, "Eso nos asustó terriblemente. Era obvio que nuestra solución no era ninguna solución para alguien que se encontraba en la cima de una montaña". Se recogieron todos los productos. Wilson recuerda: "Volvimos a adquirir, a nuestro propio costo, una fortuna en material que estaba en la línea de distribución, cualquier cosa que se encontrara en las tiendas, con los fabricantes o en cualquier otra parte a lo largo de la línea de distribución".

Mientras tanto, Bob Gore y otros Associates se dedicaron a desarrollar una solución permanente. Un mes después, se había fabricado una segunda generación de tela GORE-TEX. Además, Wilson les informó a los distribuidores que si alguna vez un cliente devolvía un parka, lo deberían reemplazar y cargarle el costo a la empresa. El solo programa de reemplazos le costó a Gore $4 millones aproximadamente.

Así se inició la popularidad de las prendas de vestir GORE-TEX para actividades al aire libre. En la actualidad, muchos fabricantes hacen numerosas prendas de vestir como parkas, guantes, botas, equipo para caminatas y chamarras rompevientos con el laminado GORE-TEX. Gore siempre ha respaldado cualquier producto hecho con la tela GORE-TEX. El análisis de la mercancía devuelta encontró que el problema a menudo no era dicha tela. El fabricante, según dice Rally Gore, "... había creado una falla en el diseño, de manera que el agua podía penetrar o pasar a través del cierre y encontramos que cuando había algo negativo, todos sabían que era GORE-TEX. Por ello teníamos que respaldar los productos que no fabricábamos. En la actualidad vendemos una licencia a los fabricantes de todos los productos con tela GORE-TEX. Pagan una tarifa para obtener una licencia para fabricar productos GORE-TEX. A cambio de eso, supervisamos la fabricación y les permitimos que sólo fabriquen diseños que estamos seguros de que mantendrán seca a la persona, que en realidad funcionen bien. Entonces eso da resultado tanto para ellos como para notros, una situación en la que las dos partes resultamos ganadoras".

Para asegurar todavía más la calidad, Gore & Associates cuenta con sus propias instalaciones de pruebas, incluida una sala de lluvia para las prendas fabricadas con GORE-TEX. Además de una prueba de tempestad de lluvia, todas las prendas deben pasar por pruebas de abrasión y de máquinas lavadoras. Sólo las prendas que pasan esas pruebas tendrán la licencia para portar la etiqueta GORE-TEX.

Investigación y desarrollo

Lo mismo que todo en Gore, investigación y desarrollo siempre ha sido una división no estructurada. Incluso sin un departamento estructurado de investigación y desarrollo, la empresa ha expedido muchas patentes, aun cuando la mayoría de los inventos se ha retenido como secretos de su propiedad o del ramo. Por ejemplo, muy pocos Associates están autorizados para ver cómo se fabrica GORE-TEX. Sin embargo, cualquiera de ellos puede solicitar un trozo de la materia prima del PTFE, conocida como "hormiga tonta" para experimentar con él. Bill Gore creía que todas las personas tienen el don de ser creativas.

Uno de los mejores ejemplos de la inventiva de Gore ocurrió en 1969. En esa época, la división de alambre y cable enfrentaba una creciente competencia. Bill Gore empezó a buscar una forma de ordenar las moléculas de PTFE. Como decía, "Pensó que si algunas vez desdoblábamos esas moléculas y lográramos que se extendieran en línea recta, tendríamos una nueva clase fantástica de material". Creía que si el PTFE se podía estirar, el aire se podría introducir en su estructura molecular. El resultado sería un mayor volumen por libra de materia prima, sin ningún efecto sobre el desempeño. Por consiguiente, los costos de fabricación se reducirían y los márgenes de utilidad se incrementarían. Para llevar a cabo esa investigación en una forma científica, Bob Gore calentó varillas de PTFE a varias temperaturas y después los estiró lentamente. Sin importar cuál era la temperatura o el cuidado con que las estiraba, las varillas se rompían.

Trabajando solo una noche a una hora avanzada, después de incontables fracasos, Bob se sintió frustrado y estiró con violencia una de las varillas. Con gran sorpresa de su parte, no se rompió. Volvió a intentarlo una y otra vez, con los mismos resultados. A la mañana siguiente, Bob le mostró a su padre su importante descubrimiento, pero no sin cierta dosis de drama. Según recordaba Bill Gore: "Bob quería sorprenderme y tomó una varilla y la estiró despacio. Naturalmente, se rompió. Después fingió enojarse. Tomó otra varilla y exclamó, "Oh, al diablo con todo esto" y tiró de ella con fuerza. No se rompió, lo había logrado". El nuevo arreglo de moléculas no sólo cambió la división de alambre y cable, sino que condujo al descubrimiento de la tela GORE-TEX.

Bill y Vieve hicieron la prueba de campo inicial de GORE-TEX el verano de 1970. Vieve hizo una tienda de campaña cosida a mano con parches de la tela GORE-TEX. Salieron a su viaje anual para acampar en Wind River Mountains en Wyoming. La primera noche que pasaron al aire libre, los sorprendió una granizada. El granizo hizo agujeros en la parte superior de la tienda y el fondo se llenó como una bañera

5.0

con la lluvia. Impávido, Bill Gore declaró: "Por lo menos sabíamos, por toda el agua en el interior, que la tienda era a prueba de agua. Sólo necesitábamos hacer que fuera más resistente, de manera que pudiera soportar el granizo.

Siempre se ha alentado a los Associates de Gore para que piensen, experimenten y sigan una idea potencialmente rentable hasta su conclusión. En una planta en Newark, Delaware, Fred L. Eldreth, un Associate con un nivel de educación de tercer grado, inventó una máquina que podía envolver miles de pies de cable al día. El diseño se terminó durante un fin de semana. Muchos otros Associates han contribuido con sus ideas para descubrimientos tanto del producto como del proceso.

Incluso sin un departamento de investigación y desarrollo, la innovación y la creatividad siguen a un ritmo rápido en Gore & Associates. El año anterior a su fallecimiento, Bill Gore afirmó que "la creatividad, el número de solicitudes de patentes y de productos innovadores eran el triple" de los de DuPont.

Desarrollo de los Associates de Gore

Ron Hill, un Associate en Newark, observó que Gore "trabajaba con Associates que quieran progresar". Se han ofrecido a los Associates numerosas oportunidades de capacitación interna, no sólo en las áreas técnicas y de ingeniería, sino también en desarrollo de las habilidades de liderazgo. Además, la empresa ha establecido programas cooperativos de educación con universidades y otros proveedores externos, pagando la mayor parte de los costos, para los Associates de Gore. El énfasis en el desarrollo del Associate, lo mismo que en muchas partes de Gore, siempre ha sido que el Associate debe tomar la iniciativa.

Enfoques y estrategia de marketing

La filosofía de negocios de Gore incluye tres creencias y principios básicos: 1) que la empresa puede y debe ofrecer los productos de más valor en los mercados y en los segmentos de mercado donde decide competir, 2) que los compradores en cada uno de sus mercados deben apreciar el calibre y el desempeño de los artículos que fabrica y 3) que Gore se debe convertir en un líder con experiencia práctica única en cada una de las categorías de productos donde compite. Para lograr esos resultados, el enfoque de la empresa en el marketing (no existe un departamento de marketing formalmente organizado) se basa en los siguientes principios:

1. *La venta de un producto requiere un líder o un campeón de producto*. Según Dave McCarter: "Usted se casa con su tecnología, con los intereses de sus campeones, debido a que, no importa qué, debe tener campeones para todas esas cosas. Y ese es el elemento clave en nuestra empresa. En cualquier forma, sin un campeón de producto, usted no puede hacer mucho. De manera que es impulsado individualmente. Si usted logra que las personas se interesen en un mercado o producto particular para el mercado, entonces no hay manera de detenerlas". Bob Winterling, de la división de telas, se explayó todavía más acerca del rol y la importancia del campeón de producto.

   Tal vez el campeón de producto es el recurso más importante que tenemos en Gore para la introducción de nuevos productos. Veamos ese cable para bicicletas. Eso habría podido surgir de muchas divisiones diferentes de Gore, pero en realidad sucedió debido a que una o dos personas dijeron, "Escuchen, esto puede dar resultado. Yo creo en él; estoy apasionado por la idea y quiero que suceda". Y lo mismo sucedió con el hilo dental GLIDE. Creo que en este caso John Spencer, aun cuando había un equipo que lo apoyaba, no nos olvidemos de eso, buscó a expertos en toda la organización. Pero sin que John, por su cuenta, hiciera que eso sucediera, el hilo dental GLIDE jamás se habría realizado. Empezó con una pequeña cadena de farmacias, creo que se trataba de Happy Harry's, enviamos algunas cajas y simplemente hicimos un seguimiento de las ventas y así fue como todo empezó. Quién habría pensado jamás que era posible tomar un producto de conveniencia como ese, y venderlo a un precio de $3 a $5 por pieza. Es algo tan poco típico de Gore, que resulta increíble. De manera que todo se reduce a las personas y a que el campeón de producto hace que las cosas sucedan.

2. *Un campeón de producto es responsable de vender el producto mediante compromisos con los representantes de ventas*. Una vez más, según Dave McCarter, "No tenemos un sistema de cuotas. Nuestro personal de ventas y de marketing hacen sus compromisos acerca de cuáles han sido sus pronósticos. No hay una persona sentada diciéndoles que la cuota no es suficientemente alta o que la deben incrementar 10%, o cualquier cosa que alguien crea que es necesario decir. Se espera que usted cumpla con su compromiso, que es lo que pronosticó, pero nadie le va a pedir que lo cambie. No hay un orden de mando, no está involucrada ninguna cadena. Hay grupos de personas independientes que se reúnen para hacer compromisos unificados de hacer algo y, en ocasiones, cuando no pueden llegar a esos acuerdos, es posible perder un mercado, pero eso está bien, porque hay una ventaja mayor cuando el equipo decide hacer algo".
3. *A los Associates se les paga un sueldo, no una comisión*. Participan en el reparto de utilidades y en los planes ASOP en los que participan todos los otros Associates. Lo mismo que en otras áreas de Gore, las historias de éxito han provenido de diversos antecedentes. Dave McCarter narró como sigue otro éxito de la empresa, relacionado con el paladín de un producto:

   Entrevisté a Sam un día. A decir verdad, ni siquiera sabía por qué lo entrevistaba. Sam se había retirado de AT&T. Después de 25 años, decidió renunciar y se fue a Sun Lakes a jugar golf. Después de algunos meses, se cansó de eso. Estaba vendiendo seguros de vida. Yo estaba sentado leyendo la solicitud; sus antecedentes técnicos me interesaron. Había administrado un departamento de ingeniería con seiscientas personas. Había administrado plantas de fabricación de AT&T y había tenido una considerable experiencia en AT&T. Me dijo "Estoy retirado. Me agrada jugar golf, pero no puedo hacer eso todos los días, de manera que quiero hacer algo más. ¿Tiene usted

aquí algo que yo pueda hacer?". Yo estaba pensando para mí mismo, "Es una de esas personas a quien por supuesto me gustaría contratar, pero no sé lo que podría hacer con él". Lo que me convenció fue el hecho de que él había dicho que vendía seguros y de que era un hombre con excelentes antecedentes técnicos, que se dedicaba a vender seguros. Tenía experiencia en marketing y en marketing internacional. Entonces resonó una campana en mi mente, que me recordó que estábamos tratando de introducir un nuevo producto en el mercado, un cable de protección contra filtraciones de hidrocarburos. Se enterraba en el suelo y en cuestión de segundos podía detectar una gasolina parecida a un hidrocarburo. Tenía a un par de personas trabajando en el producto, que no habían tenido mucho éxito con su venta. Estábamos teniendo dificultades para encontrar un cliente. Pues bien, pensé, vender esa clase de producto sería como vender seguros. Si usted piensa en eso, ¿por qué no proteger sus tanques? Es una póliza de seguro de que las cosas no se filtrarán al ambiente. Eso tenía sus implicaciones, en gran parte monetarias. De manera que, de hecho, le dije, "¿Por qué no regresa el lunes? Creo tener algo para usted". Lo hizo. Lo contratamos; él se dedicó a trabajar, era un hombre rebosante de energía. Ciertamente un campeón de producto, captó todo de inmediato y empezó a trabajar sin ayuda de nadie.

En la actualidad es un negocio en crecimiento. Ciertamente también es valioso para el ambiente. En la implementación de su estrategia de marketing, Gore ha dependido de la publicidad cooperativa y verbal. La publicidad cooperativa ha sido especialmente útil para promover los productos de tela GORE-TEX. Esas campañas brillantes, con un costo de muchos dólares, incluyen anuncios a cuatro colores y vestir a la fuerza de ventas con ropa hecha con GORE-TEX. Un lema reciente utilizado en las campañas publicitarias ha sido, "Si no dice GORE-TEX, no es GORE-TEX". Algunos minoristas elogian los esfuerzos de marketing y publicidad como los mejores. Leigh Gallagher, editor administrativo de la revista *Sporting Goods Business*, describe el marketing de Gore & Associates como "invencible".

Gore ha hecho hincapié en la publicidad cooperativa debido a que los Associates creen que las experiencias positivas con cualquier producto llevarán a la compra de otros productos más de tela GORE-TEX. En apariencia, esa estrategia ha dado resultado. Cuando Grandoe Corporation introdujo los guantes GORE-TEX, su presidente, Richard Zuckerwar, comentó: "Los activistas de los deportes han tenido el beneficio de los guantes GORE-TEX para proteger sus manos de los elementos. Con esta elegante colección de guantes, usted puede conservar las manos secas y abrigadas sin sacrificar el estilo". Otros fabricantes y distribuidores de ropa que venden prendas de vestir GORE-TEX incluyen a Apparel Technologies, Land's End, Austin Reed, Hudson Trail Outfitters, Timberland, Woolrich, North Face, L.L Bean y Michelle Jaffe.

El poder de estas técnicas de marketing se extiende más allá de los productos de consumo. Según Dave McCarter: "En el extremo técnico del negocio, la reputación de la empresa quizás es lo más importante. Usted debe tener una buena reputación con su empresa". Prosiguió diciendo que sin una buena reputación, muchos consumidores industriales no considerarán en serio los productos de la empresa. En otras palabras, la venta a menudo se hace antes de las visitas del representante. Utilizando sus estrategias de marketing, Gore ha tenido mucho éxito al obtener una posición de liderazgo en el mercado en varias áreas, que van desde ropa a prueba de agua para actividades al aire libre, hasta injertos vasculares. Se estima que su participación de mercado de la tela respirable a prueba de agua es de 90 por ciento.

Adaptación a las fuerzas cambiantes del entorno

De vez en cuando, cada una de las divisiones de Gore ha enfrentado fuerzas adversas del entorno. Por ejemplo, la división de telas recibió un duro golpe cuando la moda de los trajes para caminar se colapsó a mediados de la década de 1980. La división de telas recibió otro golpe debido a la recesión de 1989. Las personas simplemente redujeron sus compras de ropa deportiva elegante. Para 1995, la división de telas era de nuevo la de más rápido crecimiento de Gore.

La división electrónica recibió un severo golpe cuando declinó el mercado de computadoras mainframe a principios de la década de 1990. Para 1995, esa división presenciaba un resurgimiento para sus productos, en parte debido a que la división había desarrollado algunos productos de electrónica para la industria médica. Como podemos ver, no todas las fuerzas han sido negativas.

La población mayor edad de Estados Unidos ha incrementado la necesidad del cuidado de la salud. Como resultado, Gore ha invertido en el desarrollo de productos médicos adicionales y la división médica está creciendo.

Desempeño financiero de W. L. Gore & Associates

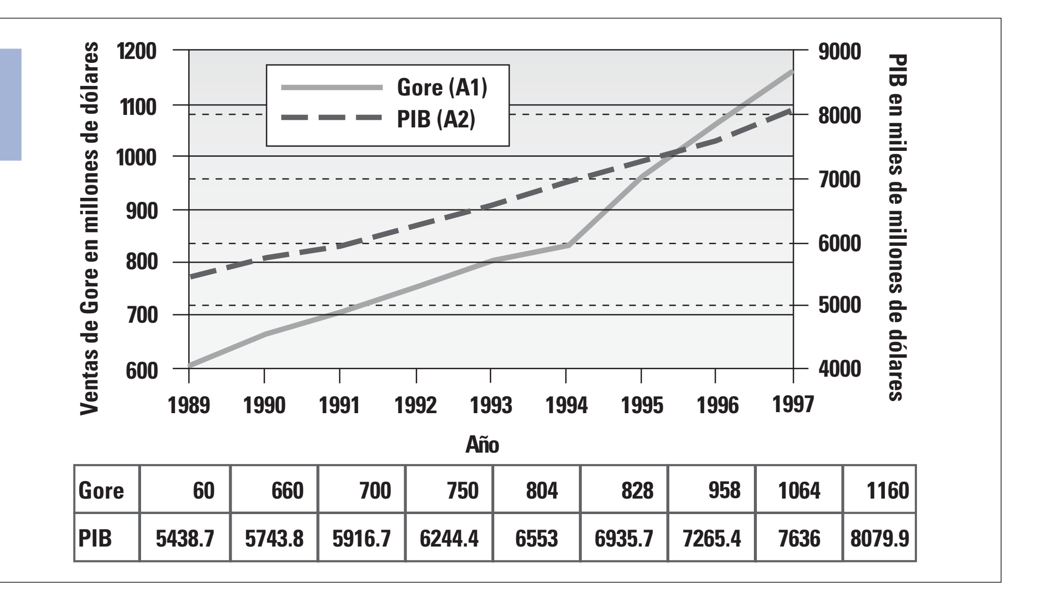
Como una corporación que se ha mantenido decididamente privada, W. L. Gore ha conservado su información financiera tan cuidadosamente vigilada como la información protegida de sus productos y procesos. Se ha estimado que los Associates que trabajan en Gore son propietarios de 90% de las acciones. Según Shanti Mehta, un Associate, los rendimientos sobre los activos y las ventas han calificado en forma consistente entre 10% superior de las empresas de *Fortune* 500. Según otra fuente, W. L. Gore & Associates ha tenido un buen desempeño conforme a cualquier medida financiera. Durante 37 años consecutivos (de 1961 a 1997), la empresa disfrutó de una rentabilidad y un rendimiento positivo sobre el capital. El índice de crecimiento compuesto de los ingresos en W. L. Gore & Associates, de 1969 a 1989, fue de más de 18%, descontando la inflación.[7] En 1969, las ventas totales fueron de alrededor de $6 millones; para 1989, la cifra era de $600 millones. Como sería de esperar con el incremento en el tamaño, el incremento en el porcentaje de las ventas ha disminuido durante los últimos siete años (figura 5). La empresa proyecta que las ventas lleguen a $1 400 millones en 1998. Gore financió este crecimiento sin una deuda a largo

5.0

plazo, a menos que tuviera sentido. Por ejemplo, "Acostumbrábamos tener algunos bonos industriales de rendimiento, para construir instalaciones cuando, en esencia, el gobierno permite que los bancos presten dinero libre de impuestos. Hasta hace un par de años, solicitábamos dinero prestado a través de los bonos de rendimiento industrial. Fuera de eso, estamos totalmente libres de deudas. Nuestro dinero se genera de las operaciones de negocios y, con toda franqueza, buscamos nuevas cosas en las que podamos invertir. Sé que hoy eso es un reto para todos nosotros", comentó Bob Winterling. La revista *Forbes* estima que la utilidad de operación de Gore para 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997 fueron de $120, $140, $192, $213 y $239 millones, respectivamente (figura 6). Bob Gore predice que la empresa llegará a los $2 000 millones para 2001.

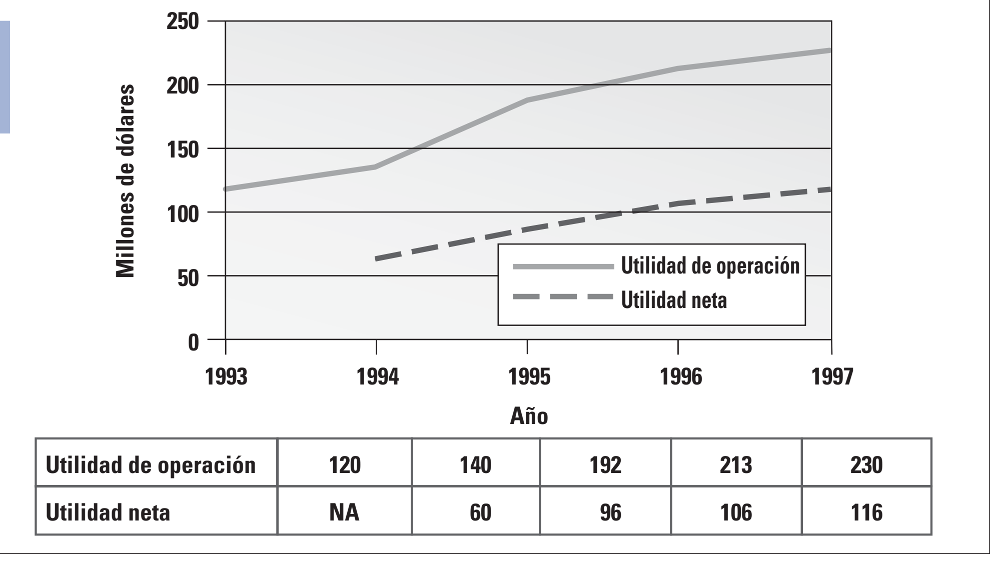
En fecha reciente, la empresa adquirió Optical Concepts Inc., una empresa de tecnología láser de semiconductores, ubicada en Lompoc, California. Además, Gore & Associates está invirtiendo en probar en el mercado un nuevo producto, cuerdas para guitarra, desarrollado por sus Associates.

FIGURA 5
Crecimiento de las ventas de Gore frente al Producto Interno Bruto



Gore	60	660	700	750	804	828	958	1064	1160
PIB	5438.7	5743.8	5916.7	6244.4	6553	6935.7	7265.4	7636	8079.9

FIGURA 6
Utilidades de operación y neta de W. L. Gore & Associates



Utilidad de operación	120	140	192	213	230
Utilidad neta	NA	60	96	106	116

Datos del Reporte Anual de la revista *Forbes* sobre las 500 empresas privadas más grandes en Estados Unidos.

Cuando le preguntaron acerca del control de costos, Sally Gore hizo el siguiente comentario:

Usted debe prestar atención a los costos, de lo contrario no es un administrador efectivo del dinero de nadie, ni del suyo ni el de cualquier otra persona. En cierta forma es interesante, empezamos a fabricar productos médicos en 1974 con el injerto vascular y nos desarrollamos a partir de allí. El injerto vascular Gore es el Cadillac, el BMW o el Rolls Royce del negocio. No hay absolutamente ninguna competencia y nuestra división de productos médicos ha llegado a tener mucho éxito. Las personas pensaban que esto era la Meca. Nunca se ha fabricado nada que sea tan maravilloso. Nuestro negocio se amplió enormemente y con rapidez a partir de allí (Flagstaff, Arizona) y hemos tenido una buena cantidad de liderazgo muy joven. Pasaron algún tiempo pensando que no podían hacer nada mal y que todo lo que tocaban se convertiría en oro.

Han recibido algunos golpes fuertes a lo largo del camino y descubrieron que no era tan fácil como lo creían inicialmente. Y quizás eso es un buen aprendizaje para todos, en alguna parte a lo largo del camino. Así no es como funcionan los negocios. Hay una buena dosis de verdad en la vieja máxima de que se aprende más de los fracasos que de los éxitos. Un fracaso avanza mucho en dirección a hacerlo decir, ¡Oh, vaya!

Reconocimientos

Muchas fuentes fueron útiles al proporcionarnos material sobre los antecedentes de este caso. Las fuentes más importantes de todas fueron los Associates de W. L. Gore, que generosamente compartieron su tiempo y sus puntos de vista acerca de la empresa. Proporcionaron muchos recursos, como documentos internos y colaboraron mucho en este caso al compartir sus experiencias personales, así como para asegurarse de que el caso reflejara con exactitud la empresa y la cultura Gore.

Resúmenes de las entrevistas con los Associates

El primer extracto es de un Associate que antes trabajaba con IBM y que ha estado con Gore desde hace dos años:

P. ¿Cuál es la diferencia entre trabajar en IBM y trabajar en Gore?

R. Pasé 24 años trabajando para IBM y hay una gran diferencia. Aquí en Gore puedo avanzar diez veces más rápido, debido a la simplicidad de la organización de rejilla. Permítanme darles un ejemplo. Si yo quería comprar productos químicos en IBM (soy químico industrial), lo primero que necesitaba hacer era obtener la aprobación de contabilidad, después necesitaba la aprobación de gerentes por lo menos de dos niveles, después de que una secretaria registrara mi compra y enviara la orden de compra al Departamento de compras y de allí se asignaba a un comprador. Se podía ahorrar algún tiempo si usted estaba dispuesto a "acompañar" al papeleo a lo largo del proceso de aprobación, pero incluso después de computarizar el proceso, por lo general requería de un mes desde el momento en que usted iniciaba la solicitud de compra hasta el momento en que el material llegaba en realidad. Aquí tienen una simple forma. Recibo los productos químicos al día siguiente y una copia de la orden de compra llegará un día o dos después de eso. Es algo que sucede con rapidez. Yo no estaba acostumbrado a eso.

P. ¿Cree que eso es mucho más agradable?

R. Por supuesto, aquí no nos sentimos obstaculizados. Hay mucho menos burocracia y eso permite ser más productivo. Veamos, por ejemplo, la Seguridad del laboratorio. En mi laboratorio en IBM, nos citaban por no haber marcado el colirio para los ojos en la forma apropiada. La primera vez nos citaron por no haber asegurado un área suficientemente grande, de manera que aseguramos un área más grande. La siguiente semana se volvió a citar el mismo colirio, debido a que el área que habíamos marcado era tres pulgadas más corta en una dirección. La volvimos a marcar y la siguiente semana nos volvieron a citar por haber puesto una cinta del color equivocado. Tengan en mente que la violación se consideraba algo tan serio como el hecho de tener una cubeta llena de gasolina a un lado de un quemador Bunsen encendido. En otra ocasión tuve el dudoso honor de que me eligieran representante de seguridad funcional a cargo de tener los laboratorios de la función listos para una Auditoría de seguridad corporativa. La función ocupaba un tercer nivel en la organización piramidal [1] departamento, [2] proyecto y [3] función. Al mismo tiempo estaba trabajando en un proyecto de desarrollo de un paquete para montarlo en una superficie. Según resultaron las cosas, yo no tuve tiempo para trabajar en el desarrollo y la función gastó mucho tiempo y dinero preparándose para los auditores corporativos, que finalmente nunca aparecieron. No estoy menospreciando la importancia de la seguridad, pero en realidad no es necesaria toda esa burocracia para estar seguros.

La segunda entrevista fue con un Associate recién graduado de ingeniería:

P. ¿Qué le pareció la transición al llegar aquí?

R. Aun cuando nunca habría esperado que así fuera, encontré que mi transición al venir a Gore me planteaba todo un reto. Lo que me atrajo más de la empresa fue la oportunidad de "ser mi propio jefe" y determinar mis propios compromisos. Soy una persona muy orientada a las metas y disfruto haciéndome cargo de un proyecto y seguir adelante con él, hacer todas las cosas que es posible hacer y sentirme alentado a hacerlas dentro de la cultura Gore. Por consiguiente pensé, ¡es un ajuste perfecto!

Sin embargo, como un nuevo Associate, en verdad me esforcé para saber hacia dónde debería enfocar mis esfuerzos, estaba dispuesto a hacer mis propios compromisos, ¡¿pero con qué?! Experimentaba una poderosa necesidad de asegurarme de que trabajaba en algo que tenía algún valor, en algo que en verdad era necesario hacer. Aun cuando no esperaba tener el proyecto "más importante", así quería asegurarme de que en cierta forma ayudaba a la empresa a "ganar dinero".

5.0

Sin embargo, al mismo tiempo trabajaba para una planta que era muy típica de lo que era Gore cuando se fundó originalmente, después de mi primer proyecto, que estaba diseñado para ser un "rápido ganador", un proyecto con un significado, pero que tenía un punto final definitivo, me dijeron, "Busca algo en lo que puedas trabajar". Aun cuando habría podido encontrar algo, ¡quería encontrar algo que tuviera por lo menos un pequeño grado de prioridad! De manera que todo el proceso de encontrar un proyecto resultó muy frustrante, no creía que tuviera la perspectiva de hacer una elección así y acabé sosteniendo muchas conversaciones con mi patrocinador acerca de lo que sería valioso....

Por supuesto, al final encontré ese proyecto, y en realidad resultó ser una buena inversión para Gore. Sin embargo, el proceso para llegar allí fue definitivamente difícil para alguien tan inexperto como yo, se habría ganado tanto terreno sugiriéndome algunos proyectos y después dejándome elegir entre ese pequeño grupo.

Sin embargo, lo que es realmente bueno acerca de todo eso es que mi experiencia en verdad ha significado una diferencia. Debido en parte a mis frustraciones, en la actualidad mi planta les proporciona a los graduados universitarios más guía durante sus primeros proyectos. (Esa guía obviamente se vuelve cada vez menos crucial a medida que cada Associate crece en Gore). Los Associates todavía siguen eligiendo sus propios compromisos, pero lo hacen con una perspectiva adicional, sabiendo que hacen una contribución para Gore, algo que es importante en nuestra cultura. Sin embargo, como dije, ¡fue definitivamente satisfactorio ver que la empresa tenía capacidad de respuesta y sentir que había ayudado a modelar la transición de alguien más!

Notas

1. GORE-TEX es una marca registrada de W. L. Gore & Associates.
2. En este caso, la palabra Associates se utiliza con ma-yúscula debido a que en la literatura de W. L. Gore & Associates se usa en lugar de *empleados* y se inicializa. De hecho, les dijeron a los escritores del caso que Gore "jamás había tenido 'empleados', siempre 'Associates'".
3. GORE RideOn es una marca registrada de W. L. Gore & Associates.
4. Glide es una marca registrada de W. L. Gore & Associates.
5. WindStopper es una marca registrada de W. L. Gore & Associates.
6. Legalmente similar a un ESOP (Employee Stock Ownership Plan) [Plan de propiedad de acciones para los empleados]
7. En comparación, sólo 11% de las 200 empresas más grandes en Estados Unidos en la lista de *Fortune* 500 tuvo un ROE (por sus siglas en inglés) [Rendimiento sobre la inversión] cada año de 1970 a 1988 y sólo otras dos empresas fallaron un año. El índice de crecimiento de los ingresos de esas 13 empresas fue de 5.4%, en comparación con 2.5% de toda la lista de *Fortune* 500.

Referencias

Aburdene, Patricia y John Nasbitt. Re-Inventing the Corporation (Nueva York: Warner Books, 1985).

Angrist, S. W., "Classless Capitalists", *Forbes* (27 de agosto de 1984), 126.

Franlesca, L. "Dry and Cool", *Forbes* (27 de agosto de 1984), 126.

Hoerr, J. "A Company Where Everybody Is the Boss", *Business Week* (15 de abril de 1985), 98.

Levering, Robert, *The 100 Best Companies to Work For in America*. Véase el capítulo sobre W. L. Gore & Associates, Inc. (Nueva York: Signet, 1985).

McKendrick, Joseph, "The Employees as Entrepreneur", *Management World* (enero de 1985), 12-12.

Milne, M. J., "The Gore Details", *Management Review* (marzo de 1985), 16-17.

Posner, B. G. "The First Day on the Job", *Inc.* (junio de 1986), 73-75.

Price, Debbie M. "GORE-TEX Style", *Baltimore Sun* (20 de abril de 1997), 1D y 4D.

Price, Kathy, "Firm Thrives Without Boss", *AZ Republic* (2 de febrero de 1986).

Rhodes, Lucien, "The Un-manager", *Inc.* (agosto de 1982), 34.

Simmons, J. "People Managing Themselves: Un-management at W. L. Gore Inc., *The Journal for Quality and Participation* (diciembre de 1987), 14-19.

"The Future Workplace", *Management Review* (julio de 1986), 22-23.

Trachtenberg, J. A. "Give Them Stormy Weather", *Forbes* (24 de marzo de 1986), 172-174.

Ward, Alex. "An All-Weather Idea", *The New York Times Magazine* (10 de noviembre de 1985), sección 6.

Weber, Joseph. "No Bosses, And Even 'Leaders' Can't Give Orders", *Business Week* (10 de diciembre de 1990), 196-197.

"Wilbert L. Gore", *IndustryWeek* (17 de octubre de 1983), 48-49.

Caso integrador 6.0
Dick Spencer*

6.0

Después de los acostumbrados comentarios humorísticos de cuando los viejos amigos se reúnen para tomar una copa, la conversación entre un par de profesores universitarios y Dick Spencer, que ahora era un exitoso hombre de negocios, cambió a la vida de Dick como vicepresidente de una importante empresa de manufactura.

"He cometido muchos errores y podría haber vivido con la mayoría de ellos, pero esta serie de incidentes fue tan frustrante que podría haber llorado todo el tiempo", dijo Dick en respuesta a una pregunta. "En realidad he tratado de reír al ver lo ridículo que parece todo ahora, pero en ese momento me sentía a punto de estallar."

Spencer era gerente de la planta de Modrow Company, una sucursal canadiense de Tri-American Corporation. Tri-American era un importante productor de aluminio primario, con operaciones integradas que variaban desde la extracción de bauxita hasta el procesamiento y la producción de aluminio para una variedad de productos. La empresa también había fabricado y vendido material refractario y productos químicos industriales. La empresa matriz tenía subsidiarias de propiedad total en cinco ubicaciones separadas en Estados Unidos y afiliadas extranjeras en 15 países distintos.

Tri-American extraía la bauxita en las Indias Orientales Jamaiquinas y enviaba la materia prima en barcos comerciales a dos plantas en Louisiana, donde se procesaba para convertirla en alúmina. Después la alúmina se enviaba a las plantas de reducción en una de tres ubicaciones, para convertirla en aluminio primario. Más tarde, la mayor parte del aluminio primario se enviaba a las plantas de fabricación de las empresas para un procesamiento adicional. Los artículos fabricados de aluminio incluían productos de lámina, planos, serpentín y corrugados; revestimientos; y techos.

Tri-American empleaba aproximadamente a 22 000 empleados en la organización total. La empresa estaba dirigida por un consejo de administración, que incluía al presidente y al vicepresidente del consejo, un presidente y 12 vicepresidentes. Sin embargo, cada una de las subsidiarias y sucursales funcionaba como una unidad independiente. El consejo establecía la política general, que después interpretaban y aplicaban los varios gerentes de las plantas. En cierto sentido, las varias plantas competían unas con otras como si fueran empresas independientes. Esta descentralización en la estructura organizacional incrementaba la libertad y la autoridad de los gerentes de las plantas, pero incrementaba la presión para la rentabilidad.

La sucursal de Modrow estaba ubicada en una población fronteriza en Canadá. La fuerza de trabajo total en Modrow era de 1 000 empleados. Esta subsidiaria canadiense era primordialmente una unidad de manufactura. Sus productos principales eran chapa de aluminio y productos para la construcción, como techos y revestimientos. Los productos de aluminio cobraban importancia en los planes arquitectónicos y se predecía un incremento en las ventas de esa sucursal. Su ubicación y su fuerza de trabajo estable eran las ventajas más importantes que poseía.

Anticipándose a los incrementos estimados en las ventas de productos para la construcción, Modrow había terminado recientemente un proyecto de modernización y expansión. Al mismo tiempo, sus departamentos de investigación y de arte combinaban sus talentos para desarrollar una serie de 12 nuevos patrones de revestimientos que se estaban introduciendo en el mercado. La modernización y el desarrollo de patrones habían sido empresas costosas, pero el rendimiento sobre la inversión esperado hacía que el proyecto fuera viable. Sin embargo, el gerente de la planta, que era uno de los vicepresidentes de Tri-American, había instituido una campaña para reducir los gastos siempre que fuera posible. En su notificación introductoria de la campaña, hizo hincapié en que la reducción de costos sería la meta personal de cada empleado en Modrow.

El vendedor

Dick Spencer, gerente de la planta de Modrow, era un estadounidense a quien habían transferido a esa sucursal canadiense dos años antes, después del inicio del plan de modernización. Dick había estado con Tri-American Company durante 14 años y quienes lo conocían bien consideraban que su progreso en la organización era espectacular. Dick había obtenido una maestría en administración de una conocida universidad a los 22 años de edad. Después de graduarse, había aceptado un trabajo como vendedor en Tri-American. Durante su primer año, tuvo éxito al obtener un contrato grande que lo ubicó casi a la cabeza de los líderes en volumen de ventas. Al hablar de ese increíble incremento en el volumen de ventas, varios de sus compañeros vendedores concluyeron que su apariencia, atractivo y capacidad en el campo de golf contribuían a su éxito tanto como su conocimiento del negocio o su capacidad para vender los productos.

El segundo año de su carrera en ventas, se siguió fijando un ritmo rápido. Aun cuando su récord establecía metas difíciles para los otros vendedores, todos lo consideraban un "hombre común y corriente" y tanto él como ellos parecían disfrutar de las pocas ocasiones que tenían para socializar. Sin embargo, para finales del segundo año de constantes viajes y ventas, Dick empezó a experimentar ciertas dudas acerca de su futuro.

*Este caso fue desarrollado y preparado por la profesora Margaret E. Fenn, Graduate School of Business Administration, Universidad de Washington. Reimpreso con autorización.

6.0

Su constante dedicación a los asuntos de negocios afectó su vida matrimonial y su esposa se divorció de él durante el segundo año con Tri-American. Al principio Dick la resintió, pero gradualmente reconoció que por el momento su carrera dependía de que nada obstaculizara su libertad para viajar. Durante ese segundo año, amplió mucho su territorio de ventas y cerró con éxito varios contratos grandes. Ninguno de ellos era más grande que la venta principal durante su primer año, pero en volumen total una vez más se encontraba cerca del nivel superior de los mejores vendedores del año. El nombre de Dick llegó a ser muy conocido en las oficinas corporativas y se hablaba de él como "el joven al que no se debía perder de vista".

Dick había conocido al presidente de Tri-American durante su primer año como vendedor, en una convención de la empresa. Después de tres días de jugar golf y socializar, desarrollaron una relajada camaradería, que quienes observaban el desarrollo de esa amistad consideraban inusual. Aun cuando sus contactos fueron infrecuentes después de la conferencia, su fácil relación pareció prosperar las pocas veces que se vieron. Los amigos de Dick le hacían bromas por su capacidad de utilizar su nueva amistad para promoverse en la empresa, pero Dick hacía a un lado sus comentarios e insistía en que lo había logrado por sus propias habilidades, no por aprovecharse de sus relaciones.

Para cuando tenía 25 años, Dick empezó a sospechar que no cifraba sus esperanzas en una vida como vendedor durante el resto de su carrera. Habló de sus inquietudes con sus amigos y le sugirieron que se preparara para la posición de gerente de ventas. "No ganarás la cantidad de dinero que estás ganando con tus comisiones", le dijeron, "pero tendrás un pie adentro desde un punto de vista administrativo y no tendrás que viajar tanto como ahora". Dick tomó sus sugerencias a la ligera y siguió vendiendo el producto, pero estaba consciente de que se sentía descontento y de que no encontraba en su trabajo la misma satisfacción de la que antes disfrutaba.

Para finales de su tercer año en la empresa, Dick estaba convencido de que quería un cambio de dirección. Como de costumbre, el presidente y él pasaban un tiempo en el campo de golf durante la convención anual de ventas de la empresa. Después de terminar el juego un día, el presidente le hizo algunas bromas a Dick acerca de su juego. La conversación se desvió a los negocios y el presidente, que parecía encontrarse en un estado de ánimo jovial, empezó a hacerle bromas a Dick acerca de su capacidad para las ventas. En un tono bromista, implicó que cualquiera podía vender productos tan buenos como los de Tri-American, pero que se requiere realmente tener "valor y saber cómo" para fabricar los productos. La conversación cambió a otros temas, pero el comentario se quedó grabado en la mente de Dick.

Algún tiempo después, Dick abordó formalmente al presidente, pidiéndole que lo transfirieran fuera de la división de ventas. El presidente se sorprendió y titubeó acerca de ese cambio en la dirección de la carrera de Dick. Reconocía la capacidad de ventas superior que Dick parecía poseer, pero no estaba seguro de que estuviera dispuesto a asumir responsabilidades en cualquier otra división de la organización, o de que fuera capaz de hacerlo. Dick percibió su titubeo, pero siguió presionando con su solicitud. Más adelante, Dick comentó que tenía la impresión de que el titubeo inicial del presidente lo había convencido de que necesitaba una oportunidad para demostrar su valía en un terreno que no fuera el de ventas.

Mediador en los problemas

Finalmente transfirieron a Dick de regreso a la oficina matriz de la organización y lo capacitaron en los roles de producción y administración de la empresa, como asistente especial del vicepresidente senior de producción. Como asistente especial, le asignaron a Dick varios trabajos de mediación en los problemas. Se desempeñó bien en ese rol, pero en el proceso logró adquirir una reputación de cazador de cabezas implacable en las sucursales donde había llevado a cabo una serie de amputaciones. Su reputación como un hombre amistoso, genial y de trato fácil en el departamento de ventas era la antítesis del cazador de cabezas frío y calculador que se había ganado en su rol de mediador en los problemas. El vicepresidente, que era el jefe de Dick, estaba consciente de la reputación que se había ganado, pero se sentía complacido con los resultados que se habían obtenido. Los departamentos que estaban fallando y en los que Dick había trabajado parecían prosperar con una nueva vida y energía después de las amputaciones recomendadas por Dick. Como resultado, el vicepresidente empezó a divulgar los elogios de Dick y el presidente empezó a aceptarlo en su nuevo rol en la empresa.

Responsabilidad administrativa

Alrededor de tres años después del cambio de Dick de ventas, lo designaron como asistente del gerente de la planta de una sucursal inglesa de la empresa. Dick, que había vuelto a contraer matrimonio, se mudó con su esposa y su familia a Londres y trataron de adaptarse a su nueva rutina. El gerente de la planta era inglés, lo mismo que la mayoría de los otros empleados. Con ciertas reservas, aceptaron a Dick y a su familia en la vida comunitaria, así como en la vida en la planta. La diferencia entre la filosofía inglesa y la estadounidense y el desempeño de la planta era muy marcada para Dick, que estaba imbuido con los conceptos y métodos administrativos modernos. Las instrucciones que había recibido Dick de las oficinas corporativas eran que debía actualizar y mejorar el desempeño en su sucursal. Sin embargo, su poder y autoridad eran menores que los de sus superiores, de manera que constantemente se encontraba en la posición de tener que moderarse o abstenerse de hacer sugerencias, o innovaciones que le habrían gustado introducir. Después de un año y medio frustrantes, de pronto nombraron a Dick gerente de la planta de una antigua empresa inglesa que acababa de adquirir Tri-American. Dejó su primera asignación inglesa con sentimientos encontrados y se mudó de Londres a Birmingham.

Como el nuevo gerente de la planta, Dick operaba en gran parte como lo había hecho en su primer trabajo de mediador

en problemas durante el primer par de años de su cambio de ventas a administración. Se instituyeron programas de capacitación y reeducación para todos los supervisores y gerentes que sobrevivieron a la depuración inicial. Se estudiaron los métodos y se simplificaron o se rediseñaron siempre que era posible, y la nueva atención estaba dirigida a producción, que satisfacía mejor las necesidades de la organización de ventas. Un contralor enérgico ayudó a corregir la perspectiva de las utilidades mediante un estricto control de costos; y para finales del tercer año, la empresa mostró una pequeña utilidad por primera vez en muchos años. Debido a que tenía la impresión de haber ganado esa batalla, Dick pidió que lo transfirieran de regreso a Estados Unidos. Le concedieron en parte esa petición cuando nueve meses después le otorgaron el título de vicepresidente junior y lo nombraron gerente de una planta canadiense subsidiaria, Modrow.

Gerente de Modrow

Antes del nombramiento de Dick como gerente de la planta en Modrow, se habían aprobado e iniciado amplios planes para la expansión y el mejoramiento de la planta. Aun cuando no había asistido a las discusiones y planes originales, heredó todos los problemas que acompañan a los cambios en gran escala en cualquier organización. La terminación de la construcción fue más lenta de lo que se había esperado, el equipo llegó antes de que el edificio estuviera terminado, los empleados estaban perturbados por el grado de cambio esperado en sus rutinas de trabajo por la instalación de una maquinaria adicional y, en general, el nivel de la moral era muy bajo.

Varias versiones de las antiguas actividades de Dick lo habían precedido, y a su llegada, todos lo veían con desconfianza. Los primeros meses después de su llegada transcurrieron en medio de un frenesí de tratar de ponerse al corriente. Eso implicaba constantes conferencias y juntas, leer volúmenes de reportes pasados, familiarizarse con los líderes cívicos del área y una gran cantidad de mensajes de y a las oficinas corporativas. Los costos seguían en aumento incontrolablemente.

Para finales de su primer año en Modrow, el programa del edificio se había completado, aun cuando después de lo programado, se había instalado el nuevo equipo y se habían incorporado algunas reformas de los procedimientos de costos. La perspectiva financiera en esa época mostraba una pérdida considerable, pero puesto que se había presupuestado como una pérdida, eso no era de sorprender. Todos los gerentes de las varias divisiones habían trabajado en estrecha colaboración con sus supervisores y contadores en la planeación del presupuesto para el siguiente año, y Dick empezó a hacer hincapié en su interés personal en la reducción de costos.

Mientras trabajaba durante su primer año como gerente de la planta, Dick desarrolló el hábito de recorrer la organización. Acostumbraba salir de su oficina y aparecer en cualquier parte del taller de la planta, en las oficinas de diseño, frente al escritorio de un agente de compras o de un contador, en la cafetería de la planta en vez de dirigirse al comedor para ejecutivos o en cualquier parte donde hubiera una actividad concerniente a Modrow. Durante sus recorridos observaba, escuchaba y se familiarizaba con todo. Si observaba actividades de las que quería hablar o escuchaba comentarios que le daban indicios acerca de una acción futura, no hablaba de ello en ese momento, más bien asentía, hacía un ademán con la mano o les sonreía a las personas que estaban cerca de él, pero tomaba nota mentalmente de que debía hablar con sus supervisores, gerentes y capataces en el futuro. Al principio, su presencia perturbaba a quienes observaban sus idas y venidas, pero después de varias exposiciones a él sin ningún efecto notable, los trabajadores aceptaron su presencia y continuaban con sus actividades acostumbradas. Sin embargo, los supervisores, gerentes y capataces no se sentían tan cómodos cuando lo veían en el área.

El gerente de la división de revestimientos expresó muy bien los sentimientos de todos un día que hablaba con uno de sus supervisores: "Desearía que se quedara en su oficina, que es el lugar que le corresponde. ¿Quién ha oído hablar alguna vez de un gerente que tiene tiempo para recorrer la planta en todo momento? ¿Por qué no atiende su papeleo y deja que nosotros nos encarguemos de nuestro asunto?"

"No permitas que eso te agobie", bromeó el capataz. "Nunca resulta nada de sus visitas. Tal vez es simplemente que se siente solo y busca un amigo. Tú sabes cómo son esos estadounidenses".

"Pues bien, tú puedes creer que nunca resulta nada de sus visitas, pero yo no. Me han llamado a su oficina en tres ocasiones diferentes en el transcurso de los dos últimos meses. La presión debe venir directamente de las oficinas corporativas. ¿Estás enterado de esas conferencias que tenemos cada mes, en las que él revisa nuestro progreso financiero, el de nuestro edificio o el de nuestro diseño, etcétera? Pues bien, en realidad no progresamos con tanta rapidez como deberíamos hacerlo. Si me lo preguntas, nos esperan problemas continuos."

Al recordar su primer año en Modrow, Dick se había sentido constantemente presionado e importunado. Siempre había tenido la impresión de que los canadienses con quienes trabajaba resentían su presencia desde que lo habían llevado allí, pasando por encima del personal de operaciones. Al mismo tiempo que sentía esa sutil resistencia de su fuerza de trabajo canadiense, creía que el presidente y sus amigos en las oficinas corporativas estaban constantemente en estado de alerta, esperando que Dick demostrara su valía o que se cayera de bruces. Debido a las constantes presiones y demandas del trabajo, había literalmente, abandonado a su familia en una nueva comunidad y se había refugiado en la planta. En el proceso, construyó un muro de resistencia contra las demandas de su esposa y sus hijos, quienes a su vez, sentían que él los había abandonado.

Durante el curso de la conversación con sus amigos universitarios, empezó a recordar una serie de incidentes que quizás eran resultado de las presiones en conflicto. Mientras describía esos incidentes, hacía hincapié en que su intento por ser relajado e informal le había resultado contraproducente. Riendo, Dick comentó, "Como ustedes saben, tanto las relaciones humanas como la contabilidad fueron mis materias más débiles durante el programa de la maestría y, sin embargo, son dos terrenos en que me siento más necesitado en estos

6.0

momentos en Modrow". Describió algunos de los procedimientos de costos que le habría agradado incorporar. Sin embargo, sin el apoyo y los conocimientos de su antiguo contralor, se encontraba ocupado en detalles innecesarios. Un día, según lo describe, alcanzó a escuchar una conversación entre dos miembros del personal contable con quienes había trabajado muy de cerca. Uno de ellos le comentó al otro, "Para un tipo que es el vicepresidente, ciertamente pasa mucho tiempo importunándonos. ¿Por qué no nos dice simplemente la clase de sistemas que le gustaría intentar y nos deja a cargo de la experimentación y el trabajo en el presupuesto? Sin comentar nada acerca de la conversación que había escuchado, Dick después trató de pasar menos tiempo en el departamento de contabilidad y de dar menos instrucciones.

Otro incidente que describió, que al parecer tuvo un significado importante para él, fue uno en el cual había convocado a una conferencia del personal con sus altos directivos. Habían estado "discutiendo acalorados" durante más de una hora en su oficina privada y en el proceso de la acalorada conversación todos se habían aflojado la corbata, quitado el saco y enrollado las mangas de la camisa. El mismo Dick se había quitado los zapatos. En medio de todo eso, su secretaria le recordó que tenía una cita con unos funcionarios públicos. Dick le puso fin a la conferencia rápidamente, se enderezó la corbata, se puso el saco y salió en calcetines de la oficina principal.

Dick describió a fondo varios incidentes en los que había decepcionado, frustrado o confundido a su esposa y a su familia, al olvidarse de los cumpleaños, las citas, los compromisos para cenar, etc. Parecía describir un patrón de comportamiento que resultaba de la presión y la frustración continuas. Estaba preparando la escena para describir su posición desconcertante y humillante en el departamento de revestimientos. Al mirar hacia atrás y recordar sus actividades durante ese primer año, Dick comentó el hecho de que sus frecuentes recorridos por la planta habían resultado en un gesto de asentimiento de los trabajadores, pero que tal vez también había resultado en que los capataces y los supervisores dedicaran más tiempo preparándose para sus visitas e interpretando el significado de éstas, en lugar de atender a sus deberes específicos. Sus intentos por enterarse con todo detalle de los procedimientos contables que se estaban utilizando y que requerían largas horas de concentración y de conversaciones detalladas con el personal de contabilidad, requerían mucho tiempo y eran muy frustrantes para él, así como para ellos. Su falta de atención a su vida familiar resultaba en una presión continua tanto de su esposa como de toda su familia.

El incidente del departamento de revestimientos

El revestimiento era el producto que se había presupuestado como un artículo de grandes utilidades de Modrow. El revestimiento de aluminio adquiría popularidad tanto entre los arquitectos como entre los constructores, debido a sus usos decorativos y prácticos. Los paneles de lámina de revestimiento se cortaban conforme a las especificaciones en el departamento de corte, se empacaban y enviaban. El taller de recorte estaba ubicado cerca de las plataformas de carga y Dick a menudo atravesaba por el taller en sus recorridos por la planta. En uno de sus frecuentes recorridos por el área, se percató de que varios trabajadores responsables de la función de eliminación pasaban incontables horas en las sierras de alta velocidad, recortando el desperdicio en longitudes específicas para que cupieran en los barriles para tal propósito. Dick, enfocado en la reducción de costos, tomó una de las delgadas tiras, la dobló varias veces y así cupo en el barril. Lo intentó con otra pieza y se dobló con mucha facilidad. Después de asegurarse de que era fácil doblarlas, se dirigió a un trabajador que operaba la sierra y le preguntó por qué la utilizaba, si el material se podía doblar fácilmente y caber en los barriles, lo que resultaba en ahorro de tiempo y equipo. La respuesta del trabajador fue, "Señor, nunca lo hemos hecho de esa manera. Siempre cortamos las tiras".

Siguiendo su plan de no hacer comentarios o discutir los problemas en el taller, pero preocupado por la respuesta, Dick regresó a su oficina y le preguntó al gerente del departamento de revestimientos si podía hablar con el capataz de la división de desperdicio. El gerente respondió, "Por supuesto, se lo enviaré dentro de un momento".

Después de transcurrido poco tiempo, apareció el capataz, muy agitado porque lo habían llamado a la oficina del gerente de la planta. Dick lo empezó a interrogar acerca del proceso de eliminación del desperdicio y obtuvo la acostumbrada respuesta "Siempre lo hemos hecho así". Después Dick empezó a revisar los objetivos de la reducción de costos. Habló de la flexibilidad de las tiras de desperdicio. Después pidió algunas tiras de desperdicio para demostrar la facilidad con que se podían doblar y le puso fin a lo que él pensó que había sido una conversación satisfactoria, pidiéndole al capataz que hicieran un pedido de guantes de uso rudo para sus trabajadores y que utilizara el proceso de doblado durante un periodo de prueba de dos semanas para verificar cuáles eran los ahorros de costo posibles.

El capataz escuchó durante la mayor parte de esa conferencia de una hora, dio varias razones por las que eso no daría resultado, planteó algunas preguntas acerca del proceso de llevar registros para propósitos del costo y finalmente salió de la oficina con el acuerdo forzado de intentar el nuevo método de doblado sugerido en vez de cortar las tiras para deshacerse de ellas. Aun cuando estaba sumergido en muchos otros problemas, comprendió lo que había sido de su solicitud un día que cruzaba por el area de corte. Los trabajadores utilizaban sierras eléctricas para cortar el desperdicio. Llamó al gerente del departamento de revestimientos y lo interrogó acerca del proceso. El gerente le explicó que cada capataz era responsable de sus propios procesos y, puesto que Dick ya había hablado con el capataz, tal vez sería mejor que volviera a hacerlo. Cuando el capataz llegó, Dick empezó a interrogarlo. Recibió una serie de excusas y algunas explicaciones de las clases de problemas que enfrentaban tratando de doblar el material de desperdicio. "No me importa cuáles son los problemas", casi gritó Dick, "cuando yo pido que se instituya un programa de reducción de costos, quiero ver que se ponga en práctica".

Dick estaba furioso. Cuando el capataz se retiró, Dick llamó por teléfono al departamento de mantenimiento y ordenó que se retiraran de inmediato las sierras eléctricas del área de desperdicios. Poco tiempo después, el capataz del departamento de desperdicios llamó a la puerta de la oficina de Dick, reportando su sorpresa al ver que los hombres de mantenimiento intervenían en su área y retiraban físicamente las sierras. Dick le recordó al capataz su solicitud de que hicieran una prueba de reducción de costos y que eso no había servido de nada y le puso fin a la conversación diciendo que las sierras eléctricas se habían ido y no las regresarían y que sería mejor que aprendieran a operar sin ellas. Después de la tormentosa salida del capataz, Dick se felicitó por haber resuelto un problema y volvió su atención a otros asuntos.

Pocos días después, Dick atravesó por el departamento de corte y, literalmente, se detuvo a contemplar sorprendido. Según lo describió, se quedó totalmente estupefacto al descubrir a unos trabajadores que usaban guantes para cortar con guillotinas manuales cada tira de desperdicio.

7.0 Caso integrador 7.0
The Plaza Inn*

David Bart, gerente general del Plaza Inn, acababa de terminar de leer una carta de Jean Dumas, presidente de la prestigiosa Relais & Chateaux, una asociación francesa de hoteles de la que era miembro el Plaza Inn. En el tono formal y cortés del francés, el presidente manifestaba que la última inspección había determinado que los niveles de servicio del Plaza Inn no estaban a la altura de los estándares de Relais & Chateaux. Además, la carta mencionaba que Recepción y Reservaciones, dos departamentos fundamentales para el contacto con los clientes, recibieron las peores calificaciones entre todas las propiedades que eran miembros de Relais & Chateaux. La carta concluía diciendo que, a menos que la gerencia del Plaza Inn pudiera presentar un plan para el mejoramiento del servicio a los huéspedes y aprobar la próxima inspección programada para dentro de seis meses, Relais & Chateaux "lamentablemente se vería obligada a rehusarle la membresía al Plaza Inn".

Antecedentes

Ubicado a corta distancia de los distritos del Country Club Plaza y del Crown Center de Kansas City, el Plaza Inn es un hotel de 50 habitaciones, decorado según los hoteles boutique de Europa. El ambiente íntimo del Inn y el servicio discreto atraen por igual a los viajeros de negocios y de placer.

Construido en la década de 1920 en el clásico estilo victoriano y meticulosamente renovado en 1985, el Inn ocupa un lugar en el Registro Nacional de Lugares Históricos. Las habitaciones de los huéspedes están decoradas al mejor estilo del país, con mobiliario antiguo y tapetes orientales discretamente combinados con las amenidades más modernas para los viajeros de placer y de negocios. Por ejemplo, las lujosas toallas de tela afelpada esperan al huésped fatigado. El Plaza Inn también se jacta de contar con dos restaurantes para gastrónomos: el romántico y nacionalmente aclamado St. Jacques, con una lista de vinos ganadora de premios y el más informal, bar y club nocturno Andre's. Además de los clientes que se alojan en el hotel, los restaurantes tienen una base de clientes locales establecida.

La nostalgia impulsó a Andre Bertrand y Tim Boyle, dos exitosos empresarios y desarrolladores de bienes raíces de Kansas City a adquirir el Plaza Inn en 1983. Formaron una sociedad con Antoine Fluri, un hotelero suizo que pronto asumió la posición de gerente general del Inn. Además de los tres socios generales, el Inn es propiedad de aproximadamente 20 socios limitados.

"Una de las diez mejores nuevas posadas"

Con la carismática dirección de Antoine Fluri, el Inn estableció rápidamente una reputación nacional. En 1987, la revista *Travel* votó por el Plaza Inn, mencionándolo entre las "diez mejores nuevas posadas". Una base leal de clientes incluía a personas tan famosas como el ex presidente francés Valery Giscard d'Estaing, el senador Danforth y Susan Sontag, por sólo mencionar algunos. Antoine Fluri también negoció la membresía del Inn en la prestigiosa asociación de renombre mundial Relais & Chateaux. Los hoteles existentes en el área inmediata: un Marriot, un Holiday Inn y un Hilton, no significaron virtualmente ninguna competencia en lo concerniente al viajero elegante.

A pesar del éxito del Inn, a principios de 1989 Antoine Fluri vendió su participación a los dos socios restantes y salió del Inn, citando como la razón "diferencias irreconciliables". Un año después, abrió su propio restaurante en el distrito del Country Club Plaza.

Para seguir promoviendo la imagen europea del Inn, los propietarios contrataron a una pareja francesa originaria de Normandía, Marc y Nicole Duval, para reemplazar a Antoine Fluri. Sin embargo, los Duval pronto demostraron carecer de conocimientos acerca de las prácticas de la hospitalidad francesa, así como de experiencia gerencial. Abusaron de su posición, y en poco tiempo lograron ahuyentar a una gran parte de los clientes del Inn y a la mayoría de su personal. Durante su administración, el Inn incurrió rápidamente en considerables pérdidas financieras. Alarmados por las prácticas de los Duval, los propietarios buscaron una nueva gerencia para el Inn. En diciembre de 1989, contrataron a David Bart como gerente general. Nativo de Missouri, tenía sólidos antecedentes en hotelería en el medio oeste, incluidos más recientemente varios años como contralor en las oficinas corporativas de una importante cadena hotelera.

Cuando David Bart asumió la dirección del Inn a principios de 1990, se enfrentó a varios retos, como una continua disminución del índice de ocupación del hotel y de los ingresos. Gran parte de los clientes regulares se quejaba de que el Inn no era el mismo desde la salida de Antoine Fluri. Además, contrario a las expectativas optimistas, el Inn también estaba perdiendo clientes frente a un hotel Carlton-Ritz de lujo, con 300 habitaciones, que se acababa de inaugurar a pocas cuadras de distancia y que estaba ofreciendo tarifas de introducción hasta en $75. Finalmente, hacia finales de 1990, la demanda también disminuyó cuando una recesión nacional empezó a hacer sentir sus efectos.

Debido al mal desempeño del hotel, David Bart procedió de inmediato a reducir los costos, lo que incluía la eliminación de varias posiciones de personal. En el Departamento de Alimentos y Bebidas se eliminaron dos de los tres gerentes de restaurante. El St. Jacques y Andre's estarían dirigidos por

*Escrito para una discusión en aula por Craig Lundberg, Cornell University, basado en una investigación de campo de Monika Dubaj. Este caso no pretende ilustrar prácticas administrativas efectivas o no efectivas. Reimpreso con autorización.

el gerente de Alimentos y Bebidas, con ayuda de un gerente de restaurante. En el Departamento de Habitaciones, Bart eliminó la posición de operador del Private Branch Exchange (PBX) y transfirió la responsabilidad de contestar el teléfono directamente a la recepción. Finalmente, se eliminó la posición de gerente de recepción, y el personal de ésta quedó bajo la supervisión del gerente de ventas. Por consiguiente, el Inn empezó a operar con una administración y un grupo de personal reducidos. Todos los departamentos de operaciones, con excepción de Alimentos y Bebidas, estaban dirigidos por una persona y no contaban con ningún apoyo administrativo. Incluso el mismo Bart prescindió de su secretaria.

La recepción

El final del primer año de David Bart en el Plaza Inn estuvo marcado por el estallido de la Guerra del Golfo. Durante el primer trimestre de 1990, el nivel de ocupación fue el más bajo de todos los tiempos, apenas el 40%. Sin embargo, el negocio se empezó a recuperar en abril. Ese incremento en la demanda fue especialmente difícil para la recepción. Esta área, que consistía en un elegante escritorio antiguo tipo concierge, era demasiado reducida para dotarla de más de una persona a la vez. En consecuencia, sólo había un empleado de la recepción programado para cada turno. Sin un operador de PBX y ningún personal secretarial, eso significaba que el empleado de la recepción era responsable no sólo de proporcionar servicio a los clientes, sino también de contestar el teléfono, tomar mensajes para el personal administrativo y hacer reservaciones de hotel y de los restaurantes. Además, la oficina de ventas no estaba conectada al Property Management System (PMS) y, en consecuencia, los gerentes de ventas y de banquetes dependían de la recepción para verificar la disponibilidad y bloquear y actualizar las reservaciones de grupos. De manera similar, el sistema del departamento del ama de llaves no estaba computarizado y la recepción estaba a cargo de la preparación de las asignaciones de los servicios de limpieza de las habitaciones cada mañana y cada noche, así como de hacer seguimiento y actualización del estado de las habitaciones en el PMS. Bart creía que la recepción debía desempeñar una función central en la operación del Inn. En vez de computarizar los departamentos de ama de llaves, ventas y banquetes y de capacitar a los gerentes para que utilizaran el PMS, Bart prefería que recepción supervisara esas actividades. Creía que eso permitiría una consistencia y un control mayores.

Con sólo una persona programada por turno, el empleado de la recepción se veía obligado a hacer juegos malabares con el teléfono, las actividades de coordinar el departamento y atender las necesidades de los huéspedes en forma personalizada, que era el sello distintivo del Inn. Durante los días de mayor actividad, se interrumpía en forma descortés a los huéspedes que salían del hotel o que llegaban a registrarse cuando sonaba el teléfono o, en forma alternativa, se hacía esperar durante largos periodos a quienes llamaban, mientras el empleado de la recepción atendía a un huésped.

La incapacidad para dar curso en forma eficiente a las llamadas telefónicas y atender las necesidades del cliente llegó a ser inquietante, no sólo desde una perspectiva del servicio al cliente, sino también desde un punto de vista de una pérdida potencial de los ingresos. Quienes llamaban para reservar habitaciones por lo general cortaban la comunicación si los hacían esperar más de dos minutos. Además, ante la presión de contestar el teléfono y atender a un huésped al mismo tiempo, los empleados de la recepción con frecuencia cotizaban tarifas más bajas, confundían las fechas de llegada y reservaban habitaciones para las noches en que no había habitaciones disponibles. Las solicitudes de cancelación no se manejaban de forma correcta, con la consecuencia de que facturaban a algunos clientes por reservaciones que habían cancelado. Uno de los empleados de la recepción comentó: “Es sumamente difícil hacer la venta de una habitación cuando constantemente le debo pedir al cliente que espere, porque estoy tratando de contestar las otras cinco líneas que están sonando. ¿Qué es más importante: hacer una reservación de una habitación de $130 por dos noches o tomar un mensaje para uno de los gerentes?”.

Reinstalación del gerente de la recepción

Los ingresos perdidos y las quejas de los clientes sobre el servicio de la recepción finalmente convencieron a David Bart de la necesidad de reinstalar la posición de gerente de recepción. Se necesitaba un gerente para que monitoreara el inventario de las habitaciones y se asegurara de que no se perdían ingresos debido a una reservación no cancelada, y a que no se liberaban las habitaciones, para que coordinara las actividades entre los departamentos y para que capacitara al personal de la recepción, que se componía de recepcionistas y valets/botones. Sin embargo, para minimizar los costos, Bart decidió que el gerente de la recepción también trabajaría tres turnos a la semana como recepcionista.

En febrero de 1991 Bart le ofreció la posición de gerente de la recepción a Claire Ruiz, que había trabajado como encargada de la recepción desde 1989. La promoción resultó bien. Claire conocía el trabajo a fondo y estaba genuinamente interesada en la administración hotelera. Podía combinar de forma eficaz sus responsabilidades administrativas con los tres turnos en la recepción.

La cooperación entre los departamentos muy pronto se incrementó de forma significativa. Claire creía que el Inn jamás se podría permitir un personal especializado y numeroso, como el de un hotel grande, en la recepción y que, por consiguiente, su capacidad para proporcionar un servicio al cliente de alta calidad dependía de la mutua cooperación entre todos los empleados. En consecuencia, cuando había demasiada actividad, recepción pedía ayuda a otros departamentos. Por ejemplo, si había demasiadas llamadas en el conmutador, aquellas para hacer reservaciones se transferían de la recepción a contabilidad o a ventas. Incluso llegaron a llamar al gerente general para que ayudara a los valets a estacionar automóviles o auxiliara a los huéspedes con el equipaje, aun cuando era obvio que él prefería permanecer en su oficina revisando reportes y registros.

La nueva posición de PBX

Aun cuando otros gerentes estaban dispuestos a ayudar, ellos también debían atender sus responsabilidades y no siempre

7.0

estaban disponibles. Debido a que el índice de ocupación seguía siendo alto, Claire convenció al gerente general para que reinstalara la posición de PBX. Sin embargo, la idea de Claire era hacer que el operador de PBX funcionara como una extensión de la recepción. Se instaló una estación de PBX en el vestíbulo, en un área desocupada de la recepción y, con excepción de los clientes que llegaban y salían, el operador desempeñaba las mismas responsabilidades y lo compensaban con el mismo índice de pago que a los empleados de la recepción. Ese apoyo adicional permitió que la recepción proporcionara un servicio más eficiente y amable a los huéspedes del Inn y mejoró su capacidad de vender habitaciones. A pesar de que la recesión continuaba y de la competencia del Ritz-Carlton, 1991 resultó ser un año de ocupación récord y de ingresos altos para el Plaza Inn.

En agosto de 1992, Claire salió del Plaza Inn para seguir una carrera en administración de hoteles en una universidad del este. David Bart creía que la situación en la recepción estaba controlada y no hizo planes para cubrir la posición vacante de gerente de la recepción. Una vez más, el personal de la recepción estaría bajo la supervisión indirecta del gerente de ventas.

Sin embargo, no transcurrió mucho tiempo antes de que surgieran los mismos problemas que Claire se había esforzado tan arduamente en resolver. Con el inicio del año escolar, el personal de la recepción ya no era tan flexible en términos de la programación y requirieron al operador del PBX para que cubriera los turnos vacantes en la recepción. Casi siempre, sólo había una persona programada para trabajar en la recepción y el servicio a los huéspedes empezó a padecer de nuevo. Por ejemplo, un día David Bart descubrió que una recepcionista recién contratada con frecuencia les decía a los clientes que no había habitaciones disponibles, debido a que estaba demasiado ocupada para hacer una reservación.

Bart creía que nadie en la recepción era lo bastante capaz como para que lo promovieran a la posición de gerente de la recepción. Sin embargo, también creía que sería difícil contratar a una persona ajena que estuviera dispuesta a trabajar tres turnos en la recepción por el modesto sueldo que estaba dispuesto a ofrecer (a la mayoría de los gerentes en el Plaza Inn se les pagaba de $5 000 a $7 000, menos de lo que pagaban otros hoteles de Kansas City). Por consiguiente, Bart se sintió aliviado al enterarse de que Laura Dunbar, que previamente había trabajado en el Plaza Inn como recepcionista, estaba interesada en el puesto.

Una nueva gerente de recepción

Además de su experiencia en el Plaza Inn, Laura había trabajado como concierge en uno de los hoteles para convenciones en el área del centro de Kansas City durante varios años. Había dejado el Plaza Inn debido a que le ofrecían una posición secretarial en la que le pagaban más que en la recepción en el Plaza Inn. Sin embargo, echaba de menos la emoción y el ritmo de la industria de la hospitalidad y aceptó entusiasmada la posición de gerente de la recepción en diciembre de 1992.

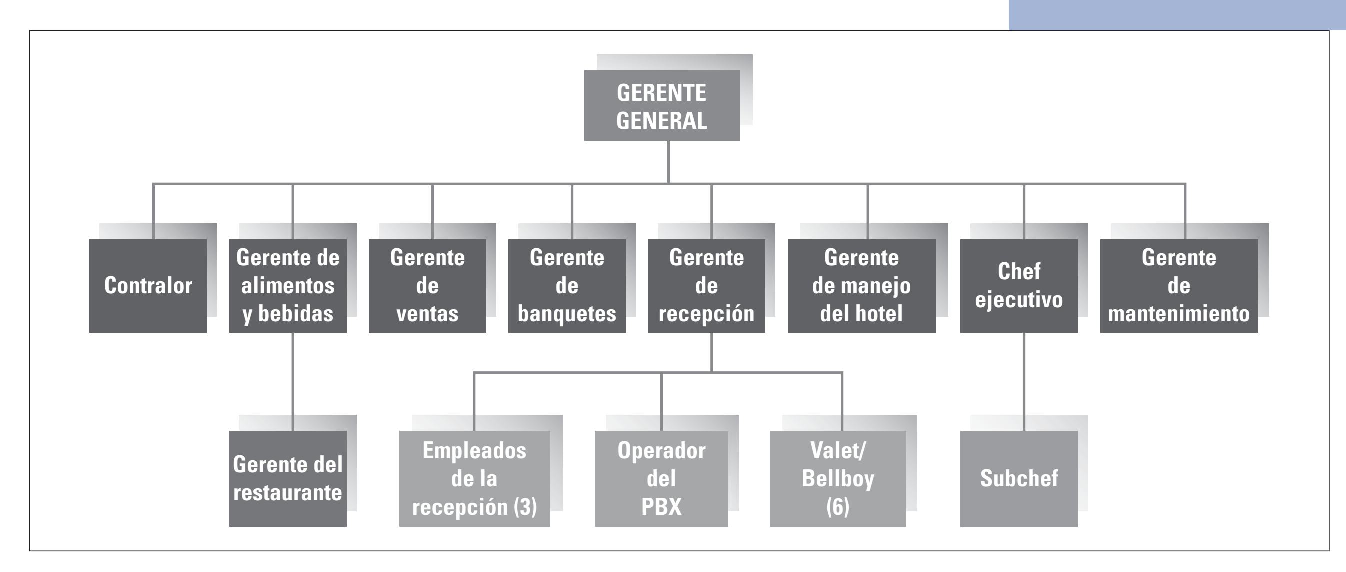
A pesar de sus extensas conexiones con otros hoteles de Kansas City, así como con la Asociación de Concierges de Kansas City, Laura muy pronto descubrió que uno de sus mayores retos era la contratación y retención del personal de la recepción. La dificultad para contratar a empleados calificados obligó a Laura a trabajar más de tres turnos como recepcionista. Eso le dejaba muy poco tiempo para planear y administrar la operación de la recepción. Con la escasez de personal, en ocasiones trabajaba 30 días seguidos, sin un solo día de descanso. Además, la posición del PBX no se había ocupado regularmente desde hacía varios meses. Laura se percató de que los empleados de la recepción no eran muy atentos con los huéspedes y de que no podían satisfacer sus expectativas, que querían un servicio personalizado tipo concierge. Las tarjetas de comentarios de los huéspedes con frecuencia incluían observaciones negativas concernientes al servicio de la recepción, de hecho, un huésped comentó que le parecía que los empleados de la recepción "eran responsables de todo, con excepción de hacer las veces de barman y servir las mesas en los restaurantes".

Laura creía que David Bart se mostraba reacio a contratar a un operador del PBX debido a restricciones financieras. También se sentía presionada para ajustarse al presupuesto de la nómina de recepción, que Bart había preparado y que ella pensaba que se había subestimado considerablemente. Durante una junta bimestral del personal administrativo, Laura le sugirió al gerente de Alimentos y Bebidas que tal vez cada restaurante debería asumir la responsabilidad de administrar sus reservaciones e indagaciones, de manera que ella pudiera dejar en libertad al personal de la recepción para mejorar el servicio a los huéspedes y vender más habitaciones. Sin embargo, el gerente de Alimentos y Bebidas se apresuró a señalar que habían llamado cotidianamente al gerente del turno de noche en el restaurante para que ayudara con problemas relacionados con las habitaciones y que había reemplazado a la empleada de la recepción durante el turno de noche, de manera que ella se pudiera tomar un descanso. Aseguró que los restaurantes no se podían permitir el lujo de crear una posición sólo para tomar reservaciones y responder a las indagaciones.

Laura se sentía especialmente presionada con la administración de las operaciones de la recepción durante los fines de semana. Entre semana, creía que podía recurrir a otros gerentes para pedirles ayuda, no importaba si se trataba de estacionar un automóvil o de hacer una reservación. Sin embargo, los fines de semana el único gerente de turno era el del restaurante y con frecuencia estaba demasiado ocupado para ayudar con los problemas de las habitaciones. El programa Gerente de Turno (MOD, por sus siglas en inglés), en el que todos los gerentes de departamento se turnaban para estar disponibles en el Inn y a cargo los viernes y sábados por la noche, establecido la primavera anterior a la iniciación de Bart, había sido una gran ayuda; sin embargo, se canceló cuando el Inn se vio afectado por el periodo lento durante el verano. David Bart no estaba en el Inn los fines de semana y Laura tenía la impresión de que de alguna manera se olvidaba de que el hotel existía durante los fines de semana, sin mencionar que el hotel funcionaba en el nivel máximo de ocupación.

Para mediados del otoño, Bart convino con Laura en que había una necesidad definitiva de reinstalar el programa

FIGURA 1
Organigrama, The Plaza Inn–1993



MOD, así como la posición de PBX. Sin embargo, Bart pensaba que la misma Laura había reducido su rol de gerente de recepción al de empleada de la recepción. Le parecía que se rodeaba de empleados que no eran flexibles o que no estaban lo bastante calificados y que, por consiguiente, debía trabajar ella misma durante muchos turnos en la recepción. Eso no le dejaba tiempo para supervisar la operación de la recepción y para asegurarse de que todo estuviera en orden. Aun no había terminado de redactar las descripciones de puestos para el Inn, que él le había pedido que hiciera hacía dos meses. Bart se preguntaba si los problemas en la recepción se debían a la personalidad más bien tímida de Laura o tal vez a su falta de pericia en administración. Le parecía que ella era incapaz de expresarles sus necesidades a él y a otros gerentes. Tal vez necesitaba darle una mayor dirección; sin embargo, eso contradecía su creencia de que cada gerente debería asumir la responsabilidad de definir su rol, congruente con los objetivos del Inn. Los puntos débiles que veía en la gerente de la recepción eran una creciente preocupación para David Bart. Obviamente se trataba de una posición clave en la operación del Inn y requería a una persona altamente competente y proactiva.

Mientras pensaba en el ultimátum que había recibido del presidente del Relais & Chateaux, el gerente general se preguntó qué debería hacer. Tal vez debería buscar un gerente experimentado para que estuviera al frente de la recepción, incluso si eso significaba pagarle un sueldo mucho más alto. Quizá sólo necesitaba darle una buena sacudida a Laura. Tal vez la situación se corregiría sola. David Bart buscó una copia del organigrama del Inn (figura 1); quizás era necesario un importante cambio estructural. Tal vez...

8.0 Caso integrador 8.0
Dowling Flexible Metals*

Antecedentes

En 1960, Bill Dowling, un "hombre que operaba máquinas herramienta" en una importante compañía automotriz, se sentía tan frustrado con su trabajo, que renunció para establecer su propio negocio. La operación de fabricación consistía en unas máquinas que trabajan metal para propósitos generales, que se instalaron en la cochera de la casa de Dowling. El espacio era tan restringido que controlaba el proceso de trabajo. Por ejemplo, si se utilizaba la prensa cortadora con un material largo, era necesario empujar contra la pared las máquinas fresadoras y dejarlas ociosas. La producción siempre se incrementaba los días de verano, cuando no llovía, debido a que era posible abrir las puertas de la cochera y sacar un par de máquinas al camino de entrada. Además de Dowling, que hacía las veces de vendedor, contador, ingeniero, presidente, representante de fabricación y supervisor, los miembros de la organización inicial eran Eve Sullivan, que empezó a trabajar por horas como secretaria y empleada a cargo de la nómina y Wally Denton, que salió de la compañía automotriz junto con Bill. La fuerza de trabajo se componía de empleados por hora, que "tenían dos empleos a la vez", trabajando como maquinistas de tiempo completo para otras empresas y que se sentían atraídos por la autonomía del puesto, que les proporcionaba experiencia en la preparación de los trabajos y en sus procesos, donde se requería un alto grado de ingenio.

Los primeros años fueron inciertos, debido a que las utilidades eran erráticas. Gradualmente la empresa empezó a adquirir la reputación de ser ingeniosa para resolver problemas únicos y fabricar un producto de calidad dentro de los límites de tiempo o antes. El "producto" consistía en la fabricación de troqueles para hacer partes de metal de componentes menores para los automóviles y una cantidad específica de las partes. Al comprender que la empresa dependía demasiado de la industria automotriz y que las repentinas fluctuaciones en las ventas de automóviles podrían tener un efecto drástico sobre la supervivencia de la empresa, Dowling empezó a vender sus servicios a empresas de manufactura que no estaban vinculadas a la industria automotriz. Se presentaron licitaciones para un trabajo que involucraba patas para las máquinas distribuidoras automáticas, recortes de metal para electrodomésticos grandes, abrazaderas y cerrojos para ventanas de metal y rejillas para exhibir las pequeñas herramientas eléctricas de mano.

A medida que Dowling Flexible Metals se diversificaba cada vez más, la necesidad de una expansión obligó a la empresa a solicitar en el banco local fondos para construir, lo que permitió la construcción de una pequeña planta ubicada en el extremo de la ciudad. A medida que los nuevos mercados y productos creaban la necesidad de un equipo cada vez más versátil y de una fuerza de trabajo más grande, la planta se ha ampliado dos veces desde entonces, de manera que ahora es tres veces más grande que su tamaño original.

En 1980, Dowling Flexible Metals difícilmente se asemeja a la operación en la cochera durante sus años de formación. En la actualidad, la empresa emplea aproximadamente alrededor de 30 obreros y aprendices de maquinistas de tiempo completo, un personal de cuatro ingenieros a quienes contrataron hace alrededor de tres años y una secretaria se tiempo completo subordinada a Eve Sullivan, la gerente de la oficina (figura 1). Su rápido crecimiento ha creado problemas que hasta 1980 no se han resuelto. Bill Dowling, al comprender que su empresa padece los dolores del crecimiento, le ha pedido a usted que "le dé un vistazo a la operación y haga recomendaciones para ver la forma en que las cosas podrían funcionar mejor". Usted empieza el proyecto de consultoría entrevistando a Dowling, a otras personas clave en la empresa y a los trabajadores en el taller que parecen dispuestos a expresar sus opiniones acerca de la empresa.

Bill Dowling, propietario y presidente

"Por supuesto hemos recorrido un largo camino desde esa primera instalación en mi cochera. En un buen día, sacábamos todo y lo disponíamos en el camino de entrada y de pronto empezaba a llover a cántaros, de manera que debíamos volver a meter todo. Era como un circo de una pista. Ahora parece un circo de tres pistas. Usted pensaría que con todo el talento y la experiencia que tenemos aquí, las cosas serían más fáciles. En vez de eso, me parece que estoy dedicando más tiempo que nunca antes y que logro mucho menos en el transcurso de un día.

"No es como en los viejos tiempos. Todo se ha vuelto tan complicado y tan preciso en el diseño. Cuando usted va a ver a un cliente para hablar de un trabajo, debe hablar con seis muchachos que acaban de egresar de la escuela de ingeniería. Cada uno de ellos tiene una calculadora, ya ni siquiera utilizan reglas de cálculo y de todo lo que pueden hablar es de fórmulas complejas y de cómo deberíamos hacer nuestro trabajo. Simplemente me parece que paso más tiempo que antes con los clientes y menos tiempo en el taller, como antes lo hacía. Esa es la razón por la cual contraté a un personal de ingenieros para interpretar las especificaciones, resolver los problemas de ingeniería y dibujar los anteproyectos. Aún así parece que todos los problemas los resuelven en el taller hombres como Walt y Tom, igual que siempre. Gene y los otros ingenieros son necesarios, pero no parecen trabajar tan fácilmente como deberían hacerlo con los hombres en el taller.

"Una de las cosas que me gustaría ver que hiciéramos en el futuro es diversificarnos todavía más. Ahora que tenemos la capacidad, estoy empezando a hacer licitaciones para trabajos que requieren la cinta de procesamiento computarizado de la fresadora. Eso implica idear un proceso de trabajo para

*Este caso fue preparado por Floyd G. Willoughby, Universidad de Oakland, Rochester, MI. © por Floyd G. Willoughby. Reimpreso con autorización.

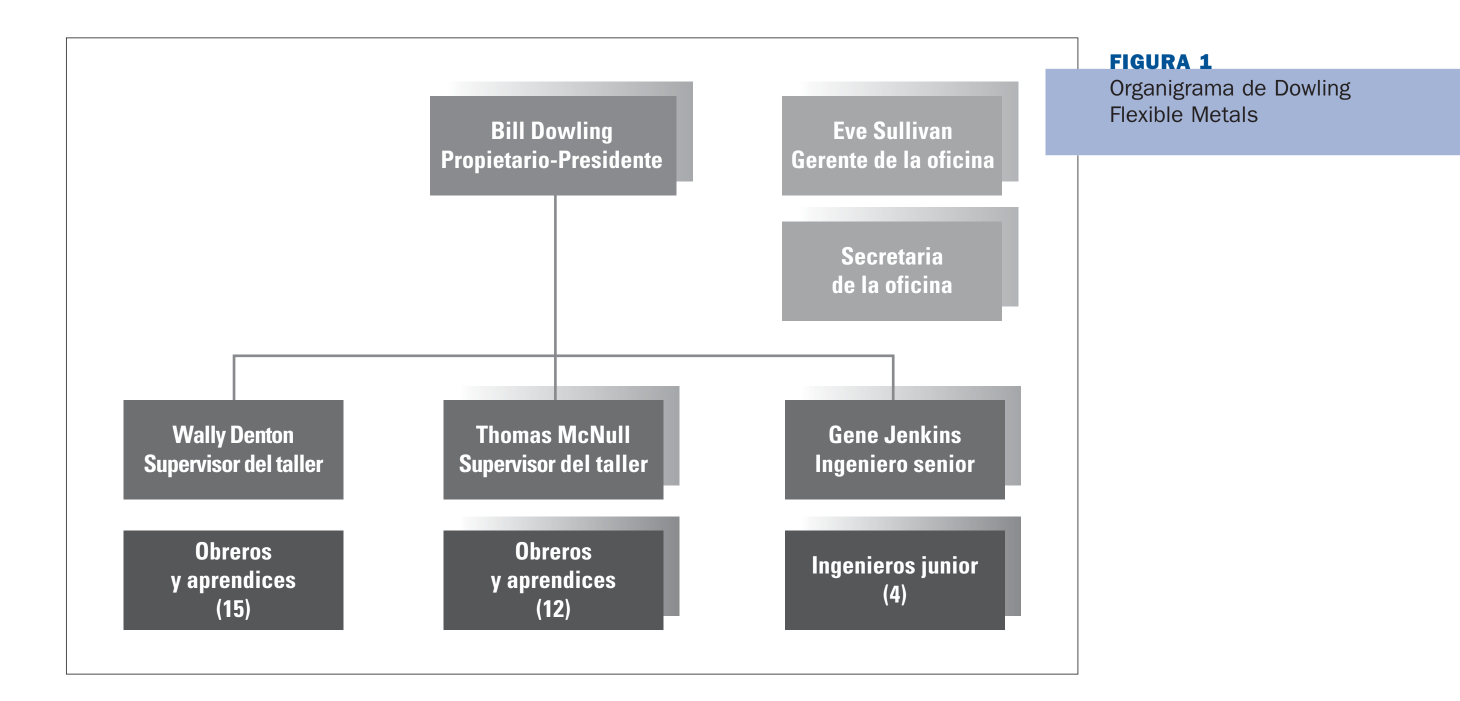


FIGURA 1
Organigrama de Dowling Flexible Metals

fresar una parte en una máquina y después hacer con ella una cinta del proceso para computadora. Entonces podremos vender copias de la cinta, que hacemos troqueles y partes. Esas cintas permiten que los operadores menos capacitados operen máquinas fresadoras complicadas sin necesidad del largo aprendizaje del empleado. Todo lo que deben hacer es oprimir botones y seguir las instrucciones de la máquina para cambiar las herramientas de fresado. La demanda de cintas computarizadas del proceso se está incrementando.

“Me gustaría ver que la empresa se dedicara a cosas como trabajar con combinaciones de materiales relacionados, por ejemplo, plásticos, fibra de vidrio y metales. También estoy empezando a licitar para trabajos que impliquen el fresado de plásticos y otros materiales, además de metales.”

Wally Denton, supervisor del taller, primer turno

“La vida simplemente no parece ser tan sencilla como cuando empezamos en la cochera de Bill. En esos días, él nos traía un trabajo y todos nos reuníamos para decidir dónde íbamos a hacerlo y quién lo haría. Si alguien de quienes tenían dos empleos lo iba a hacer, Bill o yo le dejábamos el trabajo para cuando se presentara. Ahora, las ideas de los clientes se procesan a través de los ingenieros y nosotros, aquí en el taller, tenemos que adivinar qué exactamente tenía en mente el cliente.

“Lo que algunas personas aquí no comprenden es que yo soy socio en este negocio. Me he quedado aquí en el taller porque esto es lo que me agrada y donde me siento más útil. Cuando Bill no está aquí, yo siempre ando por allí para apagar los incendios. Entre Eve, Gene y yo por lo general tomamos la decisión apropiada.

“Con toda esta diversificación y con Bill que pasa mucho tiempo con los clientes, creo que necesitamos buscar a alguien más para que ayude a compartir la carga.”

Thomas McNull, supervisor del taller, segundo turno

“En general, estoy de acuerdo con Bill en que las cosas no son tan sencillas como antes, pero creo que, a pesar de la cantidad de trabajos que estamos manejando en todo momento, administramos el taller bastante bien. Cuando los trabajadores me traen problemas que requieren cambios importantes, obtengo la aprobación de Wally antes de hacer los cambios. No hemos tenido ninguna dificultad en esa área.

“Con quienes tenemos problemas es con los ingenieros. Reciben el trabajo cuando Bill regresa. Ellos deciden cómo se debe hacer la pieza y mediante qué proceso, lo que a su vez restringe mucho el tipo de troqueles que debemos hacer. Allí está el problema. A menudo tropezamos con una dificultad si seguimos las instrucciones de los ingenieros. Si es después de las cinco de la tarde, los ingenieros ya se retiraron. Nosotros, en el segundo turno, tenemos que dejar el trabajo en espera hasta la mañana siguiente, o bien resolver el problema nosotros mismos. Eso no sólo crea malos sentimientos entre el personal del taller y los ingenieros, sino que significa un trabajo extra para los ingenieros, debido a que deben dibujar nuevos planos.

“A menudo pienso que tenemos todo el proceso al revés. Lo que deberíamos hacer es darles el trabajo a los obreros, después de todo, ellos tienen muchos conocimientos y experiencia práctica y después entregarles el producto terminado a los ingenieros. Le daré un ejemplo. El año pasado tuvimos un trabajo de un fabricante de máquinas distribuidoras automáticas. El trabajo consistía en fabricar cinco series de troqueles para hacer esas pequeñas patas resistentes para las máquinas, más quinientas patas terminadas. Pues bien, los ingenieros calcularon todo el trabajo, dibujaron los planos y nos los enviaron. Hicimos el primer troquel conforme a las especificaciones, pero cuando tratamos de perforar la pata en la prensa, el

8.0

metal se rompió. Les llevamos el problema de regreso a los ingenieros y después de las acusaciones preliminares de quién era el responsable del fracaso, cambiaron las especificaciones de la materia prima. Esperamos dos semanas para que entregaran el nuevo acero y después volvimos a intentarlo. El metal también se rompió. Finalmente, después de dos meses de disputas, Charlie Oakes y yo trabajamos durante dos días en el troquel y finalmente encontramos una solución. El problema era que los bordes del troquel eran demasiado pronunciados para formar la pata con una sola perforación (figura 2). El problema estaba en el proceso de producción, no en la materia prima. Pasamos cuatro meses en ese trabajo y rebasamos nuestro límite de tiempo. Esas cosas no deberían suceder."

Charlie Oakes, aprendiz de obrero

"En realidad, odio decir algo acerca de este lugar, porque es un buen lugar para trabajar. La remuneración y los beneficios son bastante buenos y, debido a que es un taller pequeño, nuestros horarios pueden ser un tanto flexibles. Si usted tiene una cita con el médico, puede llegar tarde o quedarse hasta completar su tiempo, o bien salir y regresar. Puede trabajar tantas horas extra como quiera.

"Algo por lo que me siento un tanto decepcionado es porque pensé que el trabajo ofrecería más retos. Sólo soy un aprendiz, pero me falta un año en mi programa antes de que pueda obtener mi tarjeta como obrero y creo que me debería estar haciendo cargo de más trabajos yo solo. Esa es la razón por la que vine a trabajar aquí. Mi padre fue uno de los trabajadores originales que tenían dos empleos. Me habló de lo interesante que era todo cuando él estaba aquí. Creo que yo esperaba lo mismo".

Gene Jenkins, ingeniero en jefe

"Me imagino que los hombres en el taller ya le han hablado del fiasco de 'La Gran Máquina Distribuidora Automática'. Nunca permitirán que nos olvidemos de eso. Sin embargo, eso señala la necesidad de una mejor coordinación aquí. Contrataron a los ingenieros como ingenieros, no como dibujantes, que es lo único que estamos haciendo. No estoy diciendo que deberíamos tener la última palabra en la forma de diseñar el puesto, debido a que en el taller hay mucho expertise; pero así como nosotros no tenemos su expertise, ellos tampoco tienen el nuestro. Hay una necesidad de ambas, la capacidad técnica de los ingenieros y la experiencia práctica del taller.

"Una cosa que ayudaría realmente es tener más información de Bill, pero comprendo que Bill trata de hacer muchas cosas a la vez, en muchas ocasiones regresa con un trabajo, nos da instrucciones y aun así debemos llamar al cliente para pedirle los detalles, porque Bill no ha especificado lo suficiente o no le ha hecho las preguntas apropiadas al cliente. Los ingenieros se comunican mejor con otros ingenieros. El hecho de tener una función de ingeniería nos proporciona una ventaja sobre nuestros competidores. En mi opinión, si seguimos operando como lo hacemos ahora, no estaremos maximizando esa ventaja.

Cuando los planos salen de aquí, no tenemos la menor idea de lo que sucede con ellos una vez que están en el taller. Lo siguiente que sabemos es que nos devuelven un troquel o una serie de troqueles que ni siquiera se asemejan a los planos que enviamos al taller. Entonces debemos dibujar nuevos planos para ajustar los troqueles. Créanme, eso no sólo es desalentador, sino que en realidad hace que uno se pregunte cuál es su trabajo aquí. Es embarazoso cuando un cliente llama para verificar el estado de un trabajo y yo debo correr al taller, buscar al obrero que lo está manejando y obtener su mejor estimación de cómo va el mismo."

Eve Sullivan, gerente de la oficina

"Una cosa sí es segura, la vida dista mucho de ser aburrida aquí. Parece que Bill siempre está trayendo un cúmulo de planos, o bien sale corriendo con el camión para entregarle un trabajo a un cliente.

"En realidad, aquí Wally y yo tomamos todas las decisiones cotidianas. Por supuesto, yo no me involucro en las cuestiones técnicas. Wally y Gene se hacen cargo de todo eso,

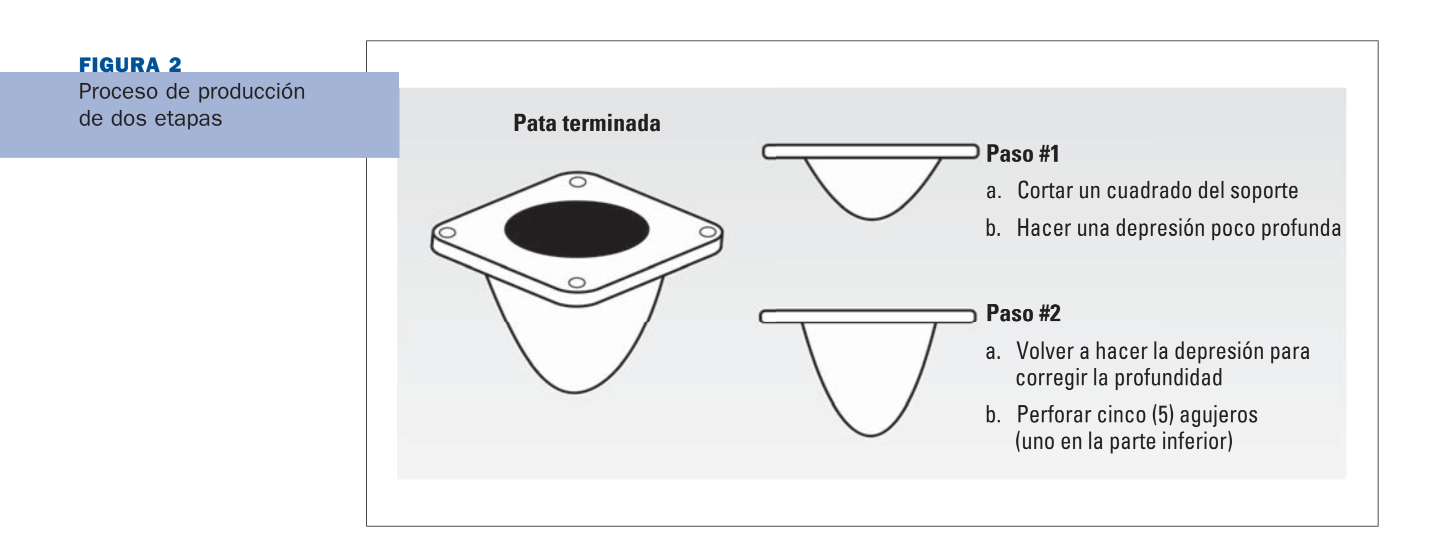


FIGURA 2
Proceso de producción de dos etapas

pero si estamos escasos de ayuda, Wally y yo empezamos a poner todo en movimiento, recabando toda la información necesaria y hablando con Bill en la primera oportunidad que tenemos. Creo que podríamos decir que la mayor parte del tiempo manejamos las cosas por consenso. Si yo recibo una llamada de un cliente preguntando acerca del estado de un trabajo, le refiero la llamada a Gene, porque Wally por lo común está en el taller.

"Empecé con Bill y Wally hace 20 años, sobre la base de tiempo parcial y de alguna manera la emoción se ha convertido en trabajo. Joan, la secretaria de la oficina y yo manejamos toda la correspondencia, llevamos los libros, la nómina, las formas de seguros, además de administrar la oficina. Simplemente las cosas se están volviendo demasiado agitadas. Sólo desearía que el trabajo fuera más divertido, como antes lo era."

Después de escuchar a todos los interesados, usted regresa a la oficina de Bill, sólo para encontrarse con que se ha ido. Les dice a Eve y a Wally que regresará dentro de una semana con sus recomendaciones.

9.0 Caso integrador 9.0
The Donor Services Department*

Joanna Reed caminaba hacia su casa entre los brotes caídos de los árboles en la ciudad de Guatemala. Sin embargo, hoy su mente estaba más en su trabajo que en la belleza natural que la rodeaba. Abrió la reja de su casa colonial y se sentó en el porsche, rodeada de bulliciosos niños pequeños, mascotas y plantas, para reflexionar en las recomendaciones que le haría a Sam Wilson. La decisión clave que necesitaba tomar acerca de su Departamento de Servicios de Donantes concernía a quién debería dirigir el departamento y cómo se debería estructurar el trabajo.

Joanna había trabajado para una agencia de patrocinio dedicada a trabajos de desarrollo internacional con la gente pobre durante seis años. Su esposo y ella se habían mudado de un país a otro, estableciendo nuevas agencias. En cada país debían diseñar cómo se debería hacer el trabajo, dados el mercado laboral local y las condiciones de trabajo.

Después de un año en Guatemala, Joanna, felizmente embarazada de su tercer hijo, había terminado de establecer el Departamento de Servicios de Donantes para la agencia y sólo trabajaba medio tiempo en un proyecto de investigación. Un amigo que dirigía una agencia de desarrollo "competidora" la abordó para que le hiciera un proyecto de consultoría. Sam Wilson, un estadounidense, era el representante nacional de una agencia con sede en Estados Unidos, que tenía oficinas en todo el mundo. Sam quería que Joanna analizara su Departamento de Servicios de Donantes, debido a que había recibido quejas de las oficinas corporativas acerca de su eficiencia. Puesto que le habían dicho que su oficina necesitaba duplicar su tamaño durante el próximo año, quería tener resueltas de antemano todas las fallas.

Las agencias de patrocinio, con presupuestos de muchos millones de dólares, están fondeadas por personas y grupos en los países desarrollados, que contribuyen con los programas en las naciones en vías de desarrollo. Los donantes contribuyen aproximadamente con $20 al mes, además de regalos especiales opcionales. Las agencias utilizan ese dinero para fondear proyectos de educación, salud, desarrollo comunitario y proyectos que produzcan ingresos para las personas de escasos recursos afiliadas a su agencia en varias comunidades. A los ojos de la mayoría de los donantes, el beneficio específico que proporcionan las agencias de patrocinio es la relación personal entre un donante y un niño y su familia en los países en vías de desarrollo. Los donantes y los niños sostienen correspondencia y la agencia les envía a los donantes fotografías del niño y de su familia. Algunos donantes nunca le escriben a la familia a la que patrocinan; otros escriben semanalmente y visitan a la familia cuando salen de vacaciones. La eficiencia de un Departamento de Servicio de Donantes y la calidad de sus traducciones son ingredientes clave para conservar a los donantes y atraer a otros nuevos. Además, los buenos departamentos nunca pierden de vista el hecho de que las agencias de patrocinio sirven a un grupo doble, las personas locales a las que tratan de ayudar a desarrollarse y los patrocinadores que hacen posible la ayuda por medio de sus donaciones.

En cualquier forma, ¿qué es un Departamento de Servicios de Donantes en una Agencia de Patrocinio?

El trabajo de un Departamento de Servicio de Donantes consiste en más que traducir cartas, preparar reportes del progreso anual de las familias y responder a las preguntas del donante dirigidas a la agencia. También se encarga del extenso y aparentemente interminable papeleo asociado con la inscripción de nuevas familias y su asignación a los donantes, las reasignaciones cuando el donante o la familia dejan de participar y los regalos monetarios especiales enviados (y las notas de agradecimiento). Es importante tener cifras exactas de las inscripciones, debido a que el dinero que recibe la agencia de las oficinas corporativas se basa en esas cifras y afecta la planeación.

El jefe de departamento

Joanna abordó el reto de analizar el departamento hablando primero con el jefe del mismo (vea el organigrama en la figura 1). José Barriga, un hombre dinámico y carismático de más de 40 años de edad, era jefe tanto de Servicio de Donantes como de Servicios a la Comunidad. En realidad, virtualmente no pasaba tiempo en el Departamento de Servicios de Donantes y no era bilingüe. "Mi mayor placer es trabajar con los líderes de la comunidad y encontrar programas que tengan éxito. Decididamente prefiero el trabajo de campo, conduciendo mi automóvil de aldea en aldea y hablando con las personas, a supervisar el papeleo. No estoy exactamente seguro de lo que sucede en Servicios de Donantes, pero Elena, la supervisora, es muy responsable. Trato de recorrer el departamento una vez a la semana y saludar a todos y verifico sus cifras de producción diarias."

El reparto de personajes en el departamento

Lo mismo que José, Sam también estaba más interesado en trabajar con las comunidades en proyectos, que enfrascarse en los detalles de los departamentos más administrativos. En parte, Sam había contratado a Joanna debido a que, con toda razón, le preocupaba el hecho de que Servicios de Donantes no recibiera la atención que merecía por parte de José, que era muy articulado y agradable, pero que muy rara vez disponía de tiempo para ver más allá de las historias de los casos. José nunca se involucraba en los asuntos internos del departamento.

*Joyce S. Osland, San Jose State University.

Aun cuando no era considerado un gran recurso para ellos, les agradaba a los miembros del personal de Servicios de donantes, todos lo respetaban y nunca se quejaban de él.

El supervisor

Ese no era el caso con la supervisora que José había promovido internamente. Elena tenía el título de supervisora del departamento, pero ejercía muy poca autoridad. Una mujer delicada y soltera de más de 30 años de edad, Elena había trabajado para la organización desde su establecimiento dos años antes. Era organizada, meticulosa, confiable y una ardua trabajadora. Pero era una mujer callada, nada audaz y nerviosa que era cualquier cosa menos proactiva. Cuando le preguntaban qué cambios haría si fuera jefe de departamento, esquivaba la pregunta respondiendo, "Es difícil tener una opinión sobre el tema. Creo que el jefe puede ver los cambios necesarios con mayor claridad".

Elena no disfrutaba de su rol de supervisora, lo que en parte se debía a la oposición que encontraba en una pequeña camarilla de traductoras que trabajaban allí desde hacía largo tiempo. En opinión de ese subgrupo, Elena tenía tres cosas en su contra. La primera, a diferencia de sus subordinados, no era bilingüe. "¿Cómo puede ser la supervisora, cuando ni siquiera sabe bien inglés?". En Guatemala, las secretarias bilingües conscientes de su posición se consideraban un poco por encima de las secretarias ordinarias. Ese grupo veía con desdén a Elena por estar menos capacitada y tener menos formación que ellas, aun cuando era una excelente empleada. En segundo, Elena pertenecía a una religión diferente de la de la organización misma y de la mayoría de los otros empleados. Eso no significaba ninguna diferencia para Sam y José, pero les parecía importante a los miembros de la camarilla, a quienes en ocasiones se podía oír haciendo comentarios despectivos acerca de la religión de Elena.

El tercer punto en contra de Elena era su falta de autoridad. Nadie había aclarado nunca cuánta autoridad tenía realmente y ella misma no hacía ningún esfuerzo para asumir el control del departamento. "Mis instrucciones son informarle a don José Barriga acerca de las infracciones en mi memorando de producción diario. No se supone que deba

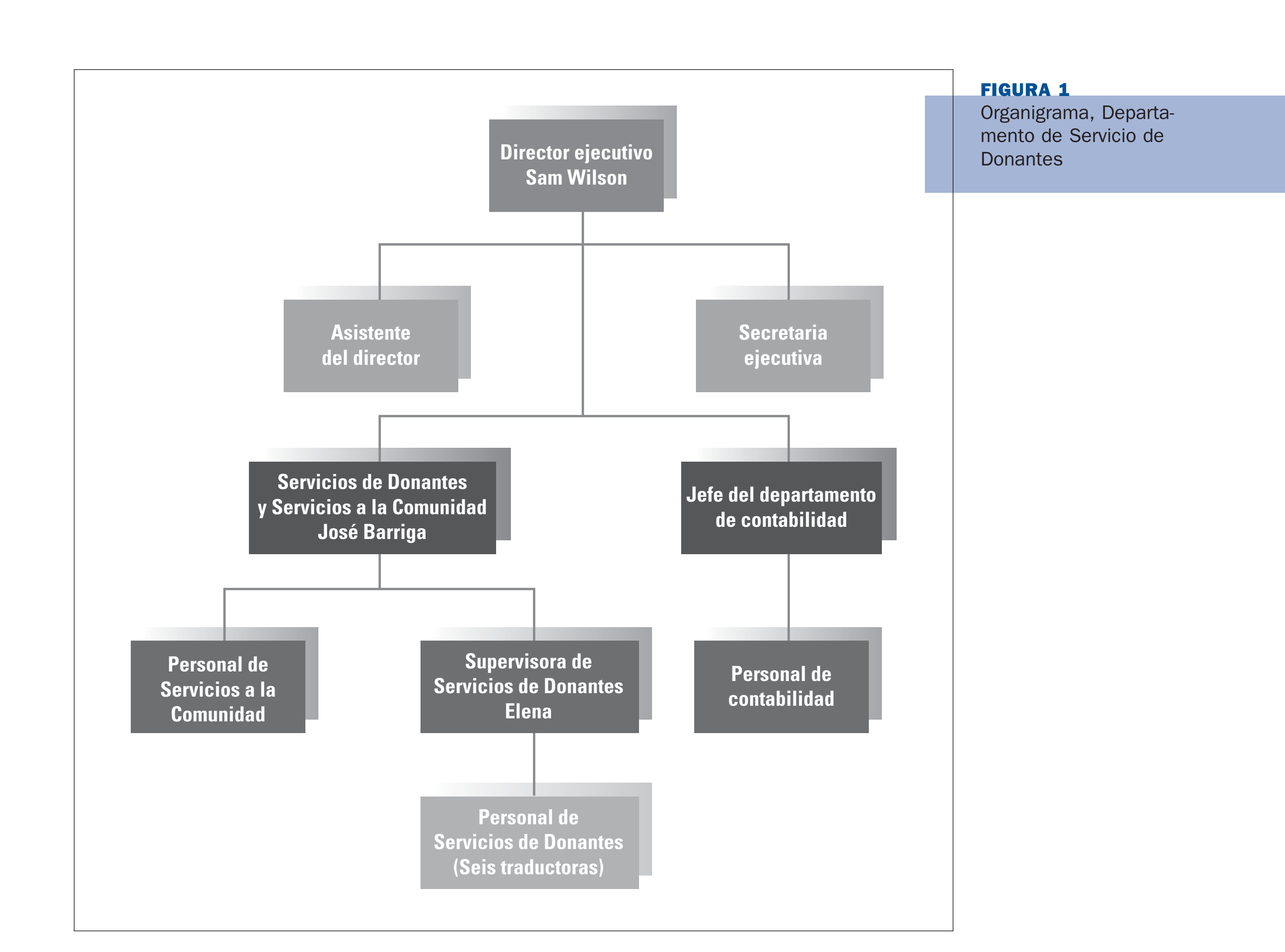


FIGURA 1
Organigrama, Departamento de Servicio de Donantes

9.0

enfrentarme directamente a las personas cuando ocurre alguna infracción, aun cuando sería más fácil corregir las cosas si lo hiciera."

Ese subgrupo mostraba su desdén y su falta de respeto hacia Elena, tratándola con diversos grados de descortesía e ignorando sus peticiones. La veían como si fuera un perro guardián, una actitud fomentada por José, que en ocasiones anunciaba, "Nosotros (la alta gerencia) estaremos aquí mañana, así que portense bien porque Elena los estará vigilando". Cuando Sam y José salían de la oficina, los miembros de la camarilla a menudo dejaban de trabajar y se dedicaban a socializar. Por el rabillo del ojo veían que Elena se molestaba, pero sabían que no los reprendería. "Me agradaba más mi trabajo antes de que me nombraran supervisora", decía Elena. "Desde entonces, algunas de las empleadas me rechazan y no me siento cómoda tratando de mantenerlas a raya. ¿Por qué simplemente no desempeñan su trabajo sin que deba hacer las veces de policía? La único que me impide renunciar es mi lealtad hacia la agencia y hacia don José."

Los trabajadores

Además de la camarilla mencionada, había otras tres traductoras en el departamento. Todas ellas, con excepción de una, tenían el mismo perfil: entre 20 y 30 años, con antecedentes de la clase trabajadora y graduadas de escuelas bilingües para secretarias, y que poseían capacidades promedio en inglés. (Como dijimos antes, en América Latina el hecho de ser secretaria bilingüe es una ocupación de bastante prestigio para una mujer.) La excepción en ese grupo era la mejor traductora, Magdalena, con formación universitaria y recién contratada, que se acercaba a los 40 años de edad y provenía de una familia de clase alta. Trabajaba, no sólo porque necesitaba el dinero, sino también porque creía en la misión de la agencia. "Este trabajo me permite vivir mis creencias religiosas y ayudar a las personas que tienen menos ventajas que yo." Magdalena era más profesional y madura que las demás traductoras. Aun cuando todos los empleados se sentían orgullosos de la agencia y de su misión religiosa, los miembros de la camarilla pasaban demasiado tiempo socializando y sosteniendo escaramuzas con otros empleados, tanto dentro como fuera del departamento.

Las tres traductoras que no trabajaban a toda su capacidad eran muy amigas. La líder de ese grupo, Juana, era una mujer animosa y brillante, con buenas capacidades verbales en inglés y un sincero sentido del humor. Amiga de Barriga desde hacía largo tiempo, Juana les traducía a los visitantes que hablaban inglés y que llegaban a visitar los sitios del programa en todo el país. Las otras traductoras, atadas a sus escritorios, veían eso como gran beneficio. Juana era la líder del grupo en contra de Elena y en las luchas contra personas de otros departamentos. Elena se mostraba reacia para quejarse con Barriga acerca de Juana, debido a su amistad. Tal vez temía que Juana le hiciera la vida todavía más miserable.

Las dos amigas de Juana en el departamento también tenían muchos años con la agencia. Habían adquirido el hábito de ayudarse unas a otras en las ocasiones esporádicas en que tenían excesivas cantidades de trabajo. Cuando estaban ociosas, o simplemente querían mitigar el tedio de sus trabajos, socializaban y charlaban. Juana en particular era famosa por su sarcasmo letal e incisivas bromas acerca de las personas que no le agradaban. La camarilla no se mostraba muy amable con los miembros más nuevos del departamento. Magdalena simplemente les sonreía, pero guardaba su distancia y las dos traductoras más jóvenes mantenían un perfil bajo para evitar incurrir en su desaprobación. Como observó una de ellas, "No vale la pena ponerse en contra de Juana".

Lo mismo que muchas pequeñas oficinas en América Latina, la agencia estaba ubicada en una antigua casa particular muy espaciosa. El Departamento de Servicios de Donantes se encontraba en el área de la sala, de 40 × 30 pies. Los escritorios de las mujeres estaban colocados en dos filas y el de Elena se encontraba en la esquina posterior. Puesto que las oficinas tanto de Wilson como de Barriga se encontraban en las antiguas recámaras en la parte posterior, todas las personas que los visitaban debían pasar por el departamento, saludando y deteniéndose a charlar con las empleadas más antiguas (Elena, Juana y sus dos amigas). Las numerosas personas que visitaban a Elena también pasaban mucho tiempo cruzando el departamento para llegar a su escritorio, lo que contribuía todavía más a la cantidad de socialización en el departamento.

Elena era la única persona del departamento que recibía a visitantes "oficiales", puesto que era el enlace que trataba con los representantes del programa y llevaba un registro de las inscripciones. Se había asignado a cada una de las traductoras un proceso de trabajo. Por ejemplo, Marisol preparaba las historias de los casos de los nuevos niños y sus familias para los posibles donantes, mientras que Juana procesaba los obsequios. Una de las traductoras más nuevas preparaba los archivos para los niños recién registrados y se encargaba del archivo de todo el departamento (una tarea intimidante). La mayoría de los trabajos era primordialmente de oficina y requería muy poco o ningún conocimiento del inglés. Las traducciones de las cartas se asignaban a traductoras externas sobre la base de un trabajo individual y las supervisaba Magdalena. El suyo era el único trabajo que implicaba una extensa traducción; sin embargo, en su mayor parte traducía mensajes sencillos (como tarjetas de felicitación), que estaban muy por debajo de su nivel de dominio del idioma. La secretaria ejecutiva de Wilson se encargaba todavía de las traducciones más difíciles, como las indagaciones de donantes en otros países.

Varias traductoras se quejaban de que, "No tenemos oportunidades suficientes para aplicar nuestros conocimientos de inglés en el trabajo. No sólo no estamos mejorando nuestros conocimientos de inglés, sino que tal vez estamos perdiendo fluidez, debido a que la mayor parte de nuestros trabajos son sólo de oficina. Desempeñamos las mismas tareas sencillas y tediosas una y otra vez, día tras día. ¿Para qué contrataron a secretarias bilingües para este trabajo?"

Otro problema obvio era la distribución desigual del trabajo en la oficina. El escritorio de Magdalena y los de las nuevas traductoras estaban literalmente atestados de trabajo atrasado de hacía varios meses, mientras que Juana y sus dos amigas disponían de un tiempo excesivo. Nadie, incluida Elena, hacía el menor esfuerzo para nivelar las asignaciones

de trabajo o para ayudar a quienes estaban abrumadas. El tema jamás se había abordado.

La agencia crecía a un ritmo rápido y había cúmulos de papeleo esperando su procesamiento. Joanna pasó tres semanas haciendo que cada miembro del departamento le explicara su trabajo (con todos sus detalles más minuciosos), trazando diagramas de flujo de la forma en que se manejaba el papeleo y revisando sus archivos. Encontró muchos pasos innecesarios que resultaban en tiempos de cambio muy lentos para varios procesos. Había reportes de las salidas diarias que se presentaban a Barriga, pero no había estadísticas sobre el largo tiempo que se requería para responder a las solicitudes de información o para procesar el papeleo. No se compartía ninguna clase de datos con las traductoras, de manera que no tenían la menor idea de cómo se desempeñaba el departamento y había muy poco sentido de urgencia acerca de su trabajo. La única meta era cumplir con la cuota mensual de historias de casos y eso sólo afectaba a Marisol. Tratar de mantenerse al corriente con todo lo que llegaba a sus escritorios resumía todo el enfoque de las empleadas.

Joanna encontró muchos casos de errores y de mala calidad, no tanto debidos al descuido como a la falta de capacitación y de supervisión. Tanto Barriga como Wilson revisaban las historias de casos, pero Joanna se sorprendió al descubrir que nadie revisaba nunca cualquier otro trabajo desempeñado por el departamento. Joanna encontró que las empleadas eran muy complacientes cuando les pedía que explicaran sus trabajos y muy conscientes acerca de su trabajo (si no de las horas dedicadas al trabajo). Sin embargo, también encontró que las empleadas muy rara vez podían explicar por qué las cosas se hacían de cierta manera, debido a que habían recibido muy poca capacitación para desempeñar sus puestos y sólo comprendían una pequeña parte del departamento. Era obvio que la moral era baja y que todas las empleadas parecían sentirse frustradas con la situación en el departamento. Con excepción de Magdalena, que tenía experiencia en otras oficinas, tenían muy pocas ideas acerca de la forma en que se podría mejorar el departamento.

10.0 Caso integrador 10.0
Empire Plastics*

Un proyecto para recordar

En junio de 1991, **Ian Jones,** un gerente de producción de **Empire Plastics Northern** (EPN) consideraba el último proyecto para incrementar el índice de producción de ácido oleico. Era el tercer proyecto en seis años, orientando la planta de ácido oleico hacia un mejoramiento y surgió de la política seguida por los directores del grupo. Se trataba de identificar las plantas rentables e invertir en el mejoramiento de su productividad y rentabilidad, evitando así la necesidad de invertir en nuevas instalaciones.

La instalación del "extremo húmedo" resultó bien y no se experimentó ninguna clase de problemas. Sin embargo, el "extremo seco" fue una historia diferente. No trabajaba después de un año de su terminación práctica, excepto durante breves lapsos. Todavía le estaban haciendo algunos cambios. Jones supo todo el tiempo que la tecnología sobre el extremo seco era relativamente nueva y podría generar problemas, pero el departamento de adquisiciones en **Empire Consultants,** en su infinita sabiduría, recomendó su uso. Aceptaron el envío de un par de hombres a Italia para ver primero algunas plantas similares.

Jones preparó un organigrama para examinar los problemas clave planteados por este proyecto (figura 1).

Habían nombrado a Jones gerente comisionado al principio de este proyecto. Recordaba algunas de las pesadillas experimentadas por sus colegas durante los dos primeros proyectos de ácido oleico y decidió firmemente que éste sería diferente; sería "suyo", para administrarlo hasta su terminación y haría que su presencia se dejara sentir desde el inicio.

La ejecución del proyecto había estado bajo la supervisión del brazo de ingeniería del grupo, **Empire Consultants (EC),** dirigido por **Henry Holdsworth** como gerente del proyecto en la construcción y por **John Marshall,** como ingeniero de construcción. Era un buen equipo. El proyecto era ambicioso, pero al principio había varias señales de progreso. Lo que lo desconcertaba, sin embargo, era la aparente falta de entusiasmo de Marshall.

Holdsworth describía el proyecto como un contrato de doble administración y, en ese sentido, era un proyecto inusual. Por tradición, Empire Consultants asumía el rol de contratista administrativo y organizaba directamente a los contratistas del ramo y a los consultores de disciplina. Sin embargo, los tiempos estaban cambiando y tanto Holdsworth como Marshall habían comentado acerca de la forma en que en la actualidad los proyectos se entregaban como paquetes completos a contratistas administrativos externos. Éste era su primer proyecto en el que estaban involucrados dos contratistas administrativos simultáneamente y ni Marshall ni Holdsworth se sentían felices. Su propia participación no se había definido con claridad. **Western Construction** tenía un contrato de £3.1 millones para el "extremo húmedo" y **Teknibuild** un contrato de £6.0 millones para el "extremo seco". Esos dos contratistas proporcionaban todo el esfuerzo de diseño y administrativo durante el proyecto. El rol de EC se reducía de hecho a actuar como policía de la construcción; verificar que el diseño y la construcción se llevaran a cabo de conformidad con el diagrama original del proceso y el exigente control del proceso de EPN y de que se mantuvieran los requerimientos de seguridad.

La selección de los contratistas administrativos resultó ser en extremo lenta y Holdsworth, alentado por Jones, siguió adelante y ordenó los reactores para el extremo húmedo y una cama secadora fluidificada para el extremo seco. Se habían ordenado más de 50% de los requerimientos totales de material antes de que se hubiera nombrado formalmente a cualquiera de los contratistas. Jones confiaba en que al hacer eso podrían reducir varios meses la duración del proyecto. Nadie le había pedido su opinión a Marshall.

Futuro conflicto

Las primeras interrupciones en la línea ocurrieron en octubre de 1988. Las operaciones en el lugar estaban supervisadas por Marshall y los dos gerentes contratistas de la obra: **Bob Weald** de Western y **Vic Mason** de Teknibuild.

Como ingeniero de construcción, Marshall estaba familiarizado con las bufonadas de los clientes y los representantes de estos últimos, en especial en lo concerniente a su tendencia a tratar de hacer cambios. Comentó:

¡Los clientes siempre tratan de cambiar las cosas! Cuando ven el trabajo personalmente, es posible que digan, "¡Oh, necesitamos alguna pavimentación extra aquí o algunos rieles extra allá!". Pero si no pidieron eso al principio, no lo tendrán. Si quieren 100 metros extra de pavimento, deben pagar por eso. En este proyecto teníamos alrededor de £500# mil apartadas para eventualidades, por encima del precio fijado con los contratistas administrativos. Si eso no se utiliza para el final del contrato, como en este caso, entonces les podemos dar algunos extras a los clientes.

Jones recordaba que para junio de 1989 las relaciones no iban muy bien en el extremo seco. EC había adquirido

*Este caso fue preparado por el doctor Paul D. Gardiner, Departamento de Organización de Negocios, Heriot-Watt University, Edinburgo. Su propósito es que se utilice como la base para una discusión en el aula, más que para ilustrar el manejo eficiente o ineficiente de una situación administrativa.

Este caso fue posible gracias a la cooperación de una organización que desea permanecer en el anonimato.

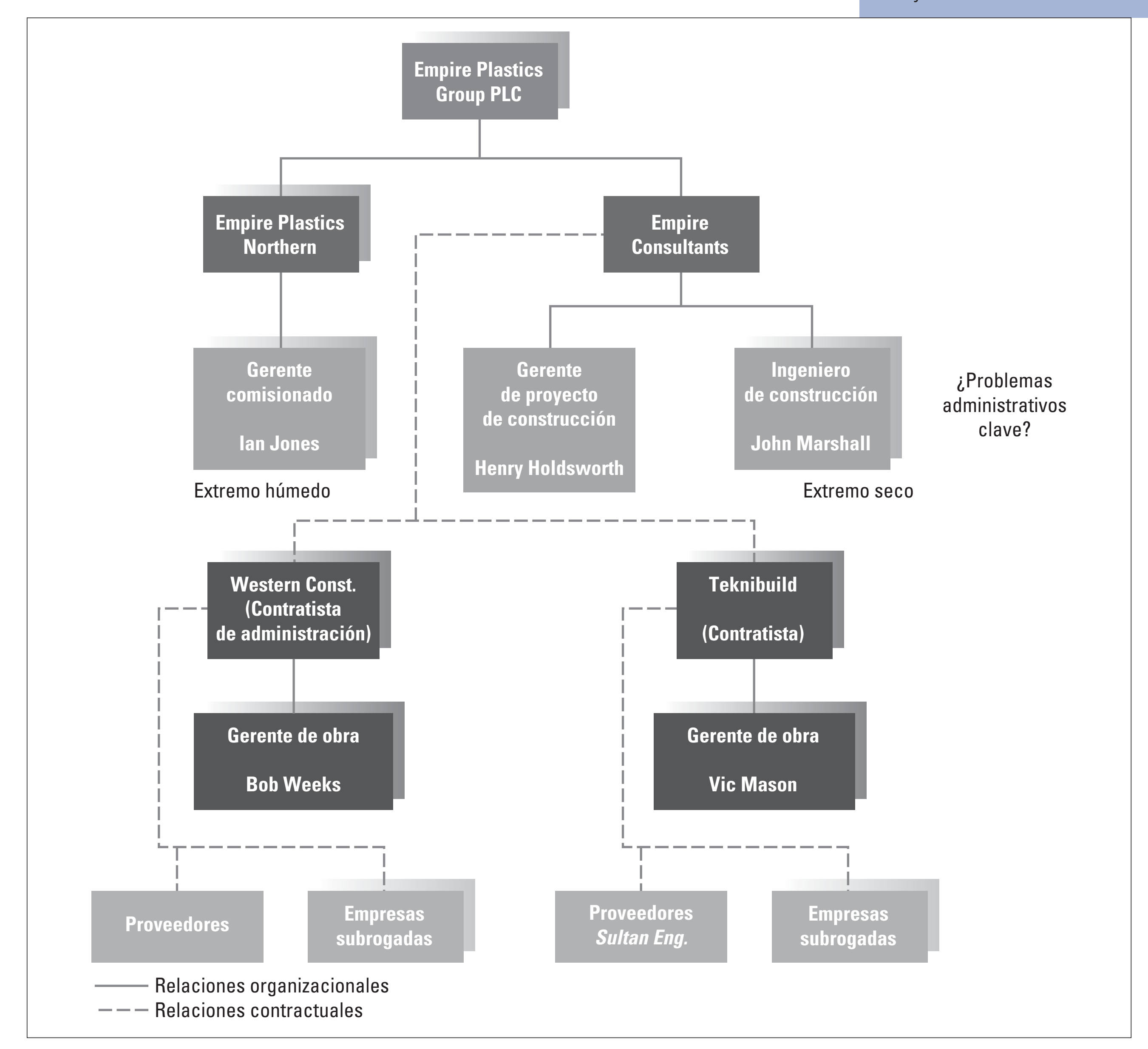
una cama secadora fluidificada, un enfriador y más de 300 partes asociadas y, como los compradores de ese equipo, eran los responsables de hacer un seguimiento de los dibujos del diseño del proveedor, **Sultan Engineering.**

Por desgracia Teknibuild que, como contratista administrativo, se suponía que diseñara y construyera la planta, tenía problemas para obtener la información necesaria de Sultan para diseñar la estructura de acero y los cimientos. Como Marshall había observado antes:

Ellos [Teknibuild] estaban constantemente a nuestra puerta y presionando para obtener más información para seguir adelante. No parecían tener los datos suficientes para diseñar en la forma apropiada, lo que condujo a un conflicto desde el principio. Tuvimos un mal comienzo y ese sentimiento continuó hasta el final del trabajo. Creo que en cada disciplina teníamos problemas con Teknibuild. Nuestro ingeniero de disciplina contra su ingeniero de disciplina.

La única excepción de esto fue con el trabajo eléctrico y de instrumentación (E & I). Marshall había dejado eso en manos del subcontratista de E & I para que llegara al fin del

FIGURA 1
Relaciones organizacionales y contractuales



10.0

embrollo de información, dándoles más tiempo para aclarar las cosas.

Mientras sucedía todo eso, Jones se sentía cada vez más frustrado. En su opinión, se había desperdiciado mucho tiempo entre Teknibuild y E & I, sin ninguna buena razón. Estaba seguro de que Teknibuild tenía una información más que suficiente del diseño para desempeñar su trabajo.

Cuando Jones lo confrontó, Marshall comentó que la verdad probablemente estaba en alguna parte a la mitad, pero añadió que *"se sentía especialmente consternado por la renuencia de Teknibuild para dedicar más horas hombre al diseño, hasta que tuvieran una calridad de 100% de Sultan Engineering"*, casi hasta el punto en que supieran dónde iban cada tuerca y tornillo. Era un verdadero desastre y Marshall no quería aceptar ninguna parte de la culpa.

Por otra parte, las cosas iban bien con Western Construction. Su enfoque era mucho más relajado; tenían una oficina de diseño en la obra con un costo bajo, mientras que Teknibuild trabajaba desde las oficinas corporativas en una amplia oficina de diseño con altos costos.

En una ocasión, Marshall le pidió al encargado de planeación de Teknibuild que fuera a tomar unas medidas al lugar. La respuesta que recibió no fue muy constructiva: *"No sé si lo podré hacer, necesito por lo menos un par de horas para llegar allí"*. Holdsworth convino en que Teknibuild cuidaba constantemente sus horas hombre.

Teníamos la impresión de que todo el tiempo estaban buscando las utilidades, en vez de tratar de desempeñar el trabajo. Incluso Vic Mason, el encargado de la construcción de Teknibuild, tenía conflictos internos con sus propios diseñadores. Pero con Western las cosas eran muy diferentes, en realidad uno sentía que estaban tratando de causar una buena impresión.

Jones pensaba que tal vez la comunicación con Western había sido buena debido a que su personal de diseño y de construcción trabajaba en estrecha colaboración y la comunicación estaba apenas al otro lado del corredor; mientras que los hombres que se encontraban en la ubicación de Teknibuild experimentaban dificultades para obtener respuestas de sus oficinas corporativas. Marshall siempre había afirmado que los trabajos mejor administrados son aquellos en lo que hay una buena relación entre diseño y construcción, en particular si los diseñadores se encuentran con usted en el lugar.

Caer y adelante

Jones consideró que en el futuro podría ser una buena idea insistir en que los contratistas de la administración establecieran un equipo de diseño local en la obra. La práctica actual era dejar eso en manos del contratista, pero en esos días EC tenía muy pocos diseñadores propios que pudieran ayudar.

Suponía que el problema con los contratistas de la administración es que se crea un eslabón extra en la cadena de comunicaciones, un eslabón grande que se puede romper fácilmente y, en su experiencia, sí se rompió.

Creía que las relaciones habían sido mejores en el extremo húmedo, debido a que Marshall y Weald había trabajado juntos antes. Marshall conocía a Weald, sabía cómo trabajaba y de dónde venía. Podían confiar el uno en el otro.

En el extremo de Teknibuild, Vic Mason, su gerente de obra, no le podía poner fin al conflicto. Era un tanto agresivo; pensaba que él sabía más y que todo vale lo había hecho antes y no se le podía decir nada. Las cosas en realidad nunca se salieron de control, sólo eran un poco acaloradas en ocasiones. Al final del día, Marshall afirmaba que las intenciones de Mason finalmente eran que se hiciera el trabajo. Pero Jones no parecía impresionado, incluso si el principal problema de Mason se debía a sus propios diseñadores y proveedores.

Al dirigirse a su casa, Jones se preguntó cuál sería el efecto de la nueva política de la empresa acerca de la administración de los proyectos sobre personas como Harry Holdsworth y John Marshall. No podía menos que recordar lo que había dicho este último acerca de que Teknibuild y Western hicieran sus propias indagaciones y buscaran licitaciones por separado; parecía que había un exceso de repetición, tal vez Marshall tenía razón al considerar el nuevo sistema como *"una forma muy ineficiente de llevar a cabo los proyectos"*.

Caso integrador 11.1
Littleton Manufacturing (A)*

11.1

Regla #1 para las organizaciones de negocios: las personas, no la estructura, son las que hacen que un negocio dé resultado o fracase. El hecho de seguir a ciegas conceptos organizacionales que han dado resultado en otras partes es una forma segura de desperdiciar el talento y de obtener malos resultados. Esto no significa que los cambios organizacionales no deberían suceder pero implemente los cambios que sean necesarios para obtener lo máximo de las personas en las circunstancias únicas de la empresa. La alta gerencia nunca debe imponer el cambio como una panacea para evitar enfrentarse a problemas fundamentales.

Cita de Harvard Business Review *(no se mencionan el título ni el autor), colocada en la pared de la oficina de Bill Larson, Gerente de la Planta de Littleton Manufacturing*

El 21 de junio de 1990, Bill Larson, jefe de Paul Winslow, el director de recursos humanos en Littleton Manufacturing, le pidió que reuniera a un equipo de empleados para abordar varios problemas que Larson creía que perjudicaban la utilidad neta de Littleton. La asignación de Winslow había resultado del hecho de que le hiciera una presentación de esos problemas a Larson. Después, éste se había reunido con su personal ejecutivo y Winslow y él habían recurrido al Comité de Guía de la Calidad para discutir lo que deberían hacer. Decidieron formar un Equipo de Mejoramiento del Proceso (PIT, por sus siglas en inglés) de Recursos Humanos para darles prioridad a los problemas y proponer un curso de acción correctiva. Larson le había pedido a Winslow, que había estado en la planta durante 17 años, que estuviera al frente del PIT.

El Comité de Guía de la Calidad decidió que el PIT debería incluir a dos representantes de cada uno de los departamentos de Ventas y Marketing, Fabricación y Componentes. Eligieron a dos gerentes de cada una de esas áreas, incluidos Dan Gordon, el gerente de manufactura y Phil Hanson, el gerente de fabricación de componentes. En el equipo no había supervisores ni empleados por hora.

Durante la primera junta, el PIT discutió las seis áreas problema ampliamente reconocidas que Winslow había identificado y le había comentado a Larson. La asignación de cada miembro para la siguiente junta, el 28 de junio, era darles prioridad a los problemas y proponer un plan de acción.

Los problemas

Un curso de estudios administrativos y organizacionales que habían seguido los estudiantes de una universidad cercana había iniciado la cadena de hechos que condujo a la formación del PIT de Recursos Humanos. A finales de 1989, un miembro de la facultad de una universidad local que estaba interesado en utilizar a Littleton como el sitio para un curso de un proyecto de campo, abordó a Winslow. Debido a las continuas preocupaciones acerca de la comunicación en la planta en todos los departamentos, Winslow pidió que los estudiantes evaluaran la comunicación organizacional en Littleton. Larson dio su aprobación y, en la primavera de 1990, los estudiantes llevaron a cabo el proyecto, haciendo entrevistas individuales y de grupo con los empleados de la planta.

Winslow y su personal combinaron los resultados de la evaluación de los estudiantes con los obtenidos en una encuesta interna realizada varios años antes. El resultado fue la identificación de seis áreas problema que creían que era importante que abordara la planta:

- Falta de unidad organizacional.
- Falta de consistencia en la aplicación de las reglas y los procedimientos.
- Un rol mal percibido del supervisor.
- Un enfoque insuficiente en las prioridades de Littleton.
- El cambio está mal administrado.
- Falta de un enfoque sistemático a la capacitación.

La empresa

Littleton Manufacturing, ubicada en el área rural de Minnesota, se fundó en 1925. En 1942, Littleton fue adquirida por Brooks Industries, un importante fabricante de electrodomésticos y de sus componentes. En esa época, Littleton fabricaba sobre pedido y fresaba con precisión componentes de metales especiales para una variedad de industrias.

En 1983, mediante la adquisición de un competidor más grande, Frühling Inc., Brooks pudo incrementar su participación del mercado doméstico de 8% a alrededor de 25%. Después, Brooks decidió que sólo una instalación debía manufactur los componentes que se utilizaban en la mayoría de los productos fabricados en Estados Unidos. La ubicación elegida fue Littleton Manufacturing. Para hacer eso, Brooks añadió todo un nuevo negocio (Componentes) a la actividad tradicional de Littleton. Para darle cabida a la nueva línea, se añadió un edificio de 80 000 pies cuadrados a la antigua planta Littleton, lo que sumaba un total de 220 000 pies cuadrados de espacio de la planta. Debido a la adición de ese nuevo negocio, el número de empleados de Littleton aumentó de

*Por David E. Whiteside, consultor en desarrollo organizacional. Este caso se escribió en Lewiston-Auburn College de la University of Southern Maine con la cooperación de la administración, exclusivamente con el propósito de estimular la discusión entre los estudiantes. Los datos se basan en una investigación de campo; todos los acontecimientos son reales, aun cuando se han cambiado los nombres de las organizaciones, las ubicaciones y las personas. Se alienta a los miembros de la facultad en organizaciones sin fines de lucro para que reproduzcan este caso y lo expongan ante sus alumnos, sin cargo alguno ni autorización por escrito.

11.1

150 en 1984 a 600 en 1986. A mediados de la década de 1990, había alrededor de 500 empleados.

La parte más antigua de la planta (el área de Fabricación) manufacturaba sus productos sobre pedido tradicionales y se los vendía a una variedad de clientes industriales. También le proporcionaba al área más nueva de la planta (el de Componentes) una variedad de partes que después se procesaban y se utilizaban para fabricar componentes eléctricos. Esos componentes se utilizaban en todas las otras plantas Brooks en la línea de ensamble de electrodomésticos que se vendían en todo el mundo. Alrededor de 95% de los productos fabricados en el lado de Componentes de la planta se originaba en el área de Fabricación.

En la planta también se encontraban las oficinas corporativas del departamento de ventas y marketing de Brooks Industries, conocido como el "grupo comercial", que tenía la responsabilidad de las ventas a nivel mundial de los productos hechos en Fabricación. Abarcaban las responsabilidades de las ventas internacionales y domésticas de productos para varias industrias, incluida la industria de los semiconductores, de electrónica de consumo y de hornos nucleares. Ese grupo vendía productos manufacturados no sólo por Littleton Manufacturing, sino también los fabricados por las otras 14 plantas de Brooks, todas ubicadas en Estados Unidos.

Bill Larson, el gerente de la planta, se reportaba con el vicepresidente ejecutivo de fabricación de Brooks, cuyas oficinas corporativas se encontraban en Chicago, Illinois. Larson se reunía una vez al mes con su jefe y con los gerentes de las otras plantas. Con Larson se reportaban directamente seis gerentes funcionales de línea y el gerente del Sistema de Mejoramiento de la Calidad (QIS, por sus siglas en inglés). Este grupo de siete gerentes, conocido como el "personal", se reunía semanalmente para planear y discutir cómo iban las cosas (vea el organigrama en la figura 1).

En diciembre de 1989 había 343 empleados por hora y 125 asalariados en la planta. Alrededor de 80% de la fuerza de trabajo tenía menos de 45 años de edad. Setenta y siete por ciento eran hombres y 23% mujeres. Todos los trabajadores por hora estaban representados por el sindicato Teamsters.

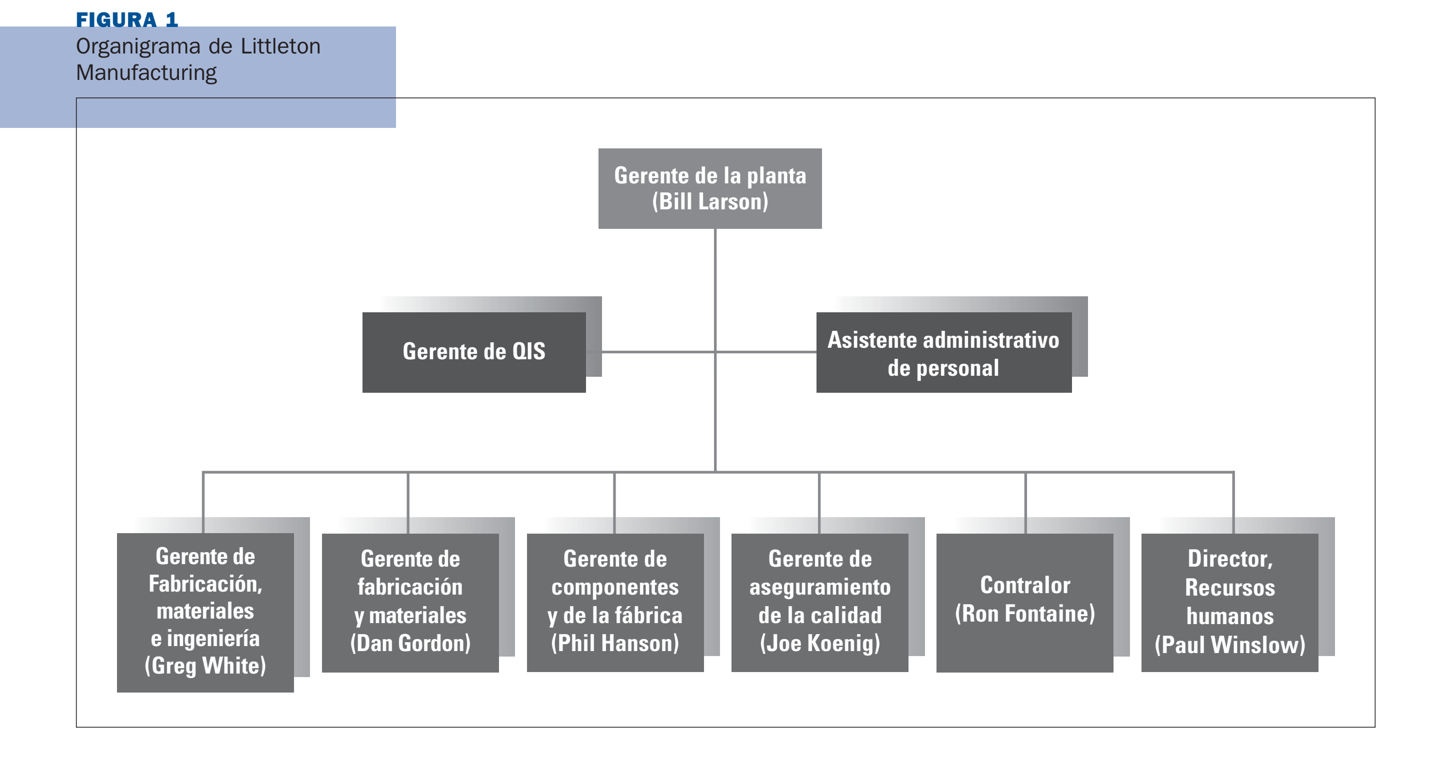
La perspectiva financiera

Brooks Industries

Brooks era el segundo productor más grande de su clase de electrodomésticos en Estados Unidos. Sus tres unidades de negocio principales eran comercial/industrial, de consumo y fabricación de equipo original. Los principales competidores estadounidenses para sus electrodomésticos eran Eagleton Inc. y Universal Appliances Inc. En Estados Unidos la participación de mercado de Eagleton era de 47%; Brooks tenía alrededor de 23%; y Universal Appliances y varias pequeñas empresas tenían el 30% restante. Sin embargo, los fabricantes estadounidenses se enfrentaban a una creciente competencia, principalmente basada en la reducción de costos, de las empresas en Asia y Europa oriental.

En 1989 las ventas de Brooks disminuyeron 4% y en 1990 otro 5%, a $647 millones. Su reporte anual de ventas incluía la siguiente declaración acerca de la condición financiera de la empresa: "Había una intensa competencia, lo que condujo a una disminución en nuestra participación de un mercado estable y a una caída de los precios, lo que resultó en niveles de ventas más bajos. Con un volumen de ventas que muestra

FIGURA 1
Organigrama de Littleton Manufacturing



un crecimiento más lento, no redujimos nuestros costos de forma proporcional y hubo un menor uso de la capacidad." En mayo de 1990, después de anunciar pérdidas inesperadas durante el primer trimestre, Brooks inició un impulso hacia la eficiencia a nivel corporativo, incluyendo despidos planeados de 16% de su fuerza de trabajo, una reestructuración corporativa y un énfasis renovado en la responsabilidad gerencial por los resultados de la utilidad neta.

Debido a que su situación financiera había empeorado, durante los últimos años Brooks había reducido los recursos disponibles para Littleton. Por ejemplo, el presupuesto de Larson para los sueldos se había incrementado sólo 4% cada año durante varios años anteriores. Como resultado, los supervisores y los gerentes de nivel medio se quejaban enérgicamente de que los recientes incrementos en el sueldo habían sido mínimos y de que los sueldos en la planta eran demasiado bajos. También creían que el sistema de evaluación del desempeño de rango obligado que utilizaba la planta, que se basaba en una curva en forma de campana no recompensaba el buen desempeño de forma apropiada. Un gerente de nivel medio comentó, "Todo lo que obtenemos ahora por un buen desempeño es una tarjeta y un pavo". En abril de 1990 la empresa redujo a la mitad el presupuesto de capital de Littleton y estipuló que cualquier nuevo proyecto que involucrara artículos no esenciales debía ser recuperado en un año como máximo.

Además, tanto en 1988 como en 1989 Brooks le había cargado a la planta de Littleton alrededor de $200 000 por varios servicios proporcionados, como soporte técnico, pero en 1990 ese cargo se incrementó a 1 millón de dólares. Muchos de los gerentes de la planta de Littleton creían que eso se hacía para ayudar a Brooks a compensar su situación financiera en deterioro. Indicando que pensaba que Brooks utilizaba a Littleton como una caja de fondos, un miembro del personal comentó: "Cuanto más rentables seamos, más nos cobrará la corporación".

Numerosos gerentes, en especial los de Fabricación, creían que aun cuando le habían dado a ganar dinero a la planta, el incremento corporativo en los cargos anulaba su éxito y su arduo trabajo. Varios gerentes de Fabricación también temían que si su operación no tenía un buen desempeño financiero, la empresa podría cerrar.

Al discutir la creciente falta de recursos disponibles de la corporación y la disminución de las utilidades de la propia planta, Larson dijo: "Es necesario que haya un cambio en que piensan las personas acerca de los recursos. Deben pensar más en términos de la eficiencia". Estaba orgulloso del hecho de que la empresa hubiera logrado su meta de reducir 1% los costos estándar durante cada uno de los últimos tres años pasados y de que para 1990 las reducciones de costos equivaldrían a 5% del valor de la producción. Pensaba que si la empresa reducía el número de trabajos repetidos, los costos disminuirían entre 20% y 30%.

Littleton Manufacturing

Las operaciones de Fabricación y de Componentes en Littleton Manufacturing estaban administradas por Brooks como centros de costos, mientras que el grupo comercial era un centro de utilidades. (Un *centro de utilidades* es una parte de una organización que es responsable de acumular tanto los ingresos como los costos. Un *centro de costos* es una división o unidad organizacional de actividad en la que se mantienen cuentas que incluyen los costos directos de los cuales es responsable el jefe del centro.) En 1989 y 1990, la unidad de Fabricación de Littleton había tenido un buen desempeño en términos de los costos presupuestados, mientras que la unidad de Componentes había incurrido en pérdidas significativas durante los dos años.

El valor neto de Littleton se incrementó de $319 000 en 1989 a $3 097 000 en 1990 debido a la adición de un nuevo producto en el área de Fabricación, que se vendía en el mercado exterior y que no había requerido activos o recursos adicionales. En 1990, las ventas de la planta como un todo fueron de $41 196 000, con una utilidad de operación de 3.7%, más baja que 7.3% en 1989. Larson estimaba que la recesión económica, que dañaba a la empresa, disminuiría 10% las ventas en 1991. La figura 2 presenta una declaración de las operaciones para Littleton Manufacturing de 1988 a 1990.

El sistema de mejoramiento de la calidad

En 1985 la corporación ordenó un esfuerzo de administración total de la calidad, el Sistema de Mejoramiento de la Calidad (QIS), que reemplazó los círculos de calidad que había instituido la planta en 1980. Colocada en toda la planta había una Declaración de la calidad, que habían desarrollado Larson y su personal. Decía:

En Littleton, todos estamos dedicados al logro de una calidad perdurable. Esto significa que cada uno de nosotros debe comprender y satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y compañeros de trabajo. Todos nos debemos esforzar continuamente por el mejoramiento y un trabajo libre de errores en todo lo que hacemos, en cada trabajo, a tiempo y de manera permanente.

Bill Larson se mostraba entusiasmado con el QIS. Lo veía como un enfoque de la calidad total que afectaba no sólo a los productos, sino también a todos los procesos de la planta, uno que requeriría un esfuerzo a largo plazo para cambiar la cultura de la planta. Creía que el QIS ya estaba cosechando beneficios en términos de mejoras significativas en la calidad y que el sistema también había ayudado grandemente a la comunicación en la planta.

En el QIS se requería que todos los empleados participaran en Equipos de Calidad Departamental (DQT, por sus siglas en inglés) que se reunían en grupos de seis a doce personas cada dos semanas, por lo menos durante una hora, para identificar formas de mejorar la calidad. La mayoría de los empleados por hora sólo estaba en un DQT; los gerentes de nivel medio estaban, en promedio, en tres DQT. Algunos gerentes estaban aproximadamente en seis. Los resultados de los esfuerzos de cada equipo se mostraban en gráficas y diagramas por su área de trabajo y se actualizaban mensualmente. Había alrededor de 60 equipos en la planta.

El líder de cada Equipo de Calidad Departamental, un voluntario, también prestaba sus servicios como miembro de un Equipo de Mejoramiento de la Calidad (QIT), cuyas metas

11.1

eran apoyar a los DQT y ayudarlos a vincular sus metas con las metas de la empresa. Los QIT se componían de seis a ocho personas; cada uno estaba presidido por un miembro del staff ejecutivo quienes, junto con Bill Larson, constituían el Comité de Guía de la Calidad (QSC) de la planta. El trabajo de los QSC era supervisar la dirección y la implementación del Sistema de Mejoramiento de la Calidad para la planta y coordinarse con los programas de mejoramiento de la calidad a nivel corporativo. Los QSC en ocasiones también formaban equipos de acción correctiva para trabajar en proyectos especiales. A diferencia de los DQT, que se componían de empleados de un solo departamento o área de trabajo, los equipos de acción correctiva contaban con miembros de diferentes funciones o departamentos. Para 1986, había nueve equipos de acción correctiva, pero ninguno de ellos estaba funcionando. Cuando le preguntaron por ellos, Winslow respondió: “No estoy seguro de qué sucedió con ellos. En cierta forma, simplemente desaparecieron”.

Larson y la mayoría de los gerentes creía que los QIS habían mejorado la calidad. En muchas de sus productos de Fabricación, la compañía competía con base en la calidad y el servicio al cliente, y el vicepresidente de ventas y mercadotecnia creía que su calidad era la mejor en la industria. En 1988 y 1989, la planta ganó varios premios Brooks por la calidad y varios clientes la mencionaron públicamente por sus productos de calidad.

Los empleados por hora también creían que los QIS habían mejorado la calidad, aun cuando se mostraban menos entusiasmados que la gerencia acerca del sistema. Varios empleados por hora se quejaban de que, puesto que la participación era obligatoria, los miembros que no estaban motivados frenaban a muchos grupos. Creían que la participación debía ser voluntaria. Otra queja era la capacitación

FIGURA 2
Estado de utilidad de operación de Littleton Manufacturing

	1988	1989	1990
Fabricación			
Ventas	$16 929	$18 321	$19 640
Costos directos	11 551	11 642	11 701
Margen de contribución	5 378	6 679	7 939
% de ventas	31.8%	36.5%	40.4%
Todos los demás costos de operación	4 501	4 377	4 443
Utilidad de operación	877	2 301	3 496
% con ventas	5.2%	12.6%	17.8%
Componentes			
Ventas	$20 468	$15 590	$21 556
Costos directos	16 049	10 612	18 916
Margen de contribución	4 419	4 978	2 640
% de ventas	21.6%	31.9%	12.2%
Todos los demás costos de operación	4 824	4 797	4 628
Utilidad de operación	(405)	180	(1 988)
	−2.0%	1.2%	–9.2%
Total de Littleton Manufacturing			
Ventas	$37 397	$33 911	$41 196
Costos directos	27 599	22 254	30 617
Margen de contribución	9 798	11 657	10 579
% de ventas	26.2%	34.4%	25.7%
Todos los demás costos de operación	9 326	9 175	9 071
Utilidad de operación	472	2 482	1 508
	1.3%	7.3%	3.7%

Nota: Los cambios en la utilidad de operación de un año a otro se incluyen en la cuenta de ganancias retenidas (valor neto) en el balance general corporativo. Sin embargo, debemos observar que las cifras del balance incluyen el impacto de las oficinas corporativas, los cambios en la organización nacional y el ingreso extraordinario de otras operaciones, que no se reflejan en el estado de utilidad de operación que se muestra más arriba.
Fuente: Contralor, Littleton Manufacturing.

inadecuada para los líderes de grupo, con el resultado de que algunos grupos no eran productivos.

En la primavera de 1990, la empresa decidió que el esfuerzo QIS se estaba estancando y que los DTQ se deberían cambiar para incluir a miembros de diferentes departamentos. Se pensaba que eso mejoraría la comunicación y la coordinación entre los departamentos y que conduciría a mejoras en la calidad, la productividad y la entrega a tiempo. Los DQT se llegaron a conocer como Equipos de Calidad Interdepartamental (IDQT, por sus siglas en inglés). Los IDQT estaban programados para iniciarse en noviembre de 1990. Además, la empresa decidió iniciar los Equipos de Mejoramiento del Proceso (PIT, por sus siglas en inglés), que se enfocarían en varios procesos actuales en la planta, como cálculo del presupuesto y administración de inventarios. Un PIT, compuesto por gerentes de diferentes funciones, no sería continuo, sino que sólo duraría el tiempo que se necesitara para alcanzar sus metas particulares.

La forma en que diferentes niveles percibieron los problemas

Con el fin de elegir los problemas a los que se deberían enfrentar primero y de idear un plan tentativo para abordarlos, Winslow reflexionó en la información de los antecedentes que tenía sobre las seis áreas problema que su personal y él habían identificado sobre la base de su propio análisis y de la evaluación que habían hecho los estudiantes de la comunicación organizacional.

Falta de unidad organizacional

Las personas a menudo hablaban acerca de "éste y aquél lado del muro" cuando describían a la planta. Se referían al muro que separaba al lado más nuevo de Componentes del lado más antiguo de Fabricación. (Algunas partes del lado de Fabricación se habían construido en la década de 1920.) El lado de Componentes estaba más iluminado, limpio y abierto y, durante el verano, era más fresco. Al comparar los dos lados, uno gerente comentó, "Al terminar el turno en Fabricación, todos salen como si acabaran de pasar por rodillos exprimidores". En general, el equipo en el lado de Componentes también era más nuevo, la mayor parte databa de las décadas de 1970 y 1980 y parte de la maquinaria ultramoderna se había desarrollado en la planta. Gran parte del equipo del lado de Fabricación databa de las décadas de 1950 y 1960. Esas diferencias significaban que, en general, la maquinaria en el lado de Fabricación requería más mantenimiento.

En general, se convenía en que los trabajos realizados en Componentes eran más limpios y fáciles y permitían una mayor interacción social. En el lado de Fabricación, muchas de las máquinas sólo podían funcionar de dos a tres horas antes de que requirieran atención, mientras que en el lado de Componentes las máquinas podían operar durante días sin la intervención de los trabajadores. En el lado de Fabricación, debido a la colocación de las máquinas y a la necesidad de un mantenimiento frecuente, las personas tendían a trabajar más por su cuenta y a "estar en movimiento todo el tiempo". No era nada extraño que los empleados senior que trabajaban por horas en Fabricación solicitaran que los transfirieran a Componentes.

Los trabajadores por hora describían a Componentes como un "club campestre", en comparación con el lado de Fabricación. Muchos le atribuían eso a la forma en que se administraban los diferentes lados. El cumplimiento con las reglas era más relajado en el lado de Componentes. Por ejemplo, las reglas de que se usara calzado de seguridad y anteojos de protección no eran tan estrictas, e incluso se permitía que algunos trabajadores comieran en el lugar de trabajo.

Un miembro del personal de Recursos Humanos describió a los supervisores de Componentes como "relajados en lo que concernía a apegarse a las reglas" y a los de Fabricación como "sargentos". Consideraba que el gerente de manufactura del lado de Fabricación, Dan Gordon, tenía una visión clara de lo que quería para el lado de Fabricación y un plan definitivo sobre la forma de llegar allí. También consideraba que Gordon tenía un rígido control sobre sus supervisores y los hacía responsables. El mismo empleado de Recursos Humanos describió al gerente de la planta de Componentes, Phil Hanson, como un hombre que se enfrentaba a las cosas según salían, que era más reactivo. Hanson concedía más libertad a sus trabajadores y no se involucraba en el taller a menos que hubiera un problema. Sin embargo, cuando surgía uno reaccionaba enérgica y rápidamente. Por ejemplo, para combatir una reciente tendencia de los empleados a hacer pausas prolongadas para descansar, había empezado a colocar a los supervisores afuera de los baños justo antes y después de las pausas programadas.

Bill Larson atribuía las diferencias en los dos lados "A las diferentes necesidades de desempeño y responsabilidad dictadas por sus actividades de negocios y por las oficinas corporativas". Componentes satisfacía las necesidades de producción interna de Brooks al proporcionarles a todas las otras plantas Brooks un producto que ellas, a su vez, utilizaban para fabricar un producto para el hogar que se vendía por millones cada año. Sin embargo, Fabricación debía satisfacer las necesidades de una variedad de clientes industriales, al mismo tiempo que competía en el mercado abierto. Larson pensaba que Fabricación debería tener más ética en los negocios que Componentes, debido a que "Fabricación vive o muere según su forma de tratar a los clientes, debe buscarlos y halagarlos e interactuar bien con ellos", mientras que Componentes tenía un mercado ya preparado.

Larson también pensaba que algunas de las diferencias se debían al hecho de que la planta estaba "retenida como prisionera, por lo que sucedía a nivel corporativo". Aun cuando las oficinas corporativas establecían objetivos financieros para ambos lados de la planta, ejercía un mayor control sobre las metas financieras y de productividad del lado de Componentes, debido a que ninguna otra planta Brooks estaba en el negocio de fabricación y a que Brooks comprendía mucho mejor el negocio de Componentes. Además, el nivel corporativo dependía del lado de Componentes para las partes estandarizadas, principalmente serpentines de alambre, que se utilizaban en muchos de sus productos terminados. El lado de Componentes producía proximadamente dos millones de algunas de esas pequeñas partes al día.

Larson también indicó que los requerimientos para el número de trabajadores en los dos lados de la planta eran diferentes. Por ejemplo, dependiendo de cómo iba el negocio para

11.1

cada lado, los requerimientos de horas extra podían variar. Los empleados que trabajaban por hora en el lado de la planta que tenía más horas extra pensaban que el lado que estaba trabajando menos recibía un trato más "considerado". Larson sabía que la disparidad se debía a la necesidad, no al trato preferencial de un lado por encima del otro, pero como lo expresó: "Usted puede hablar con ellos hasta aturdirlos pero no les podrá explicar las cosas a su entera satisfacción. De manera que eso causa muchas frustraciones entre los trabajadores".

El Gerente de QIS atribuía las diferencias entre el lado de Fabricación y el de Componentes a la consolidación en Littleton de toda la producción de serpentines de alambre de Brooks, necesarios para sus electrodomésticos, después de que Brooks adquirió Frühling, Inc. en 1984. La mayoría de los altos directivos, contratados para iniciar el negocio de Componentes, trabajaban antes en Frühling y, como lo expresó, "Tenían una forma diferente de hacer las cosas. No era un barco rígidamente gobernado". Decía que algunos de los antiguos gerentes en la planta se preguntaban respecto a la sabiduría de contratar a gerentes de una empresa que no había tenido éxito. Las personas preguntaban, "¿Por qué emplearlos aquí? Ellos debieron ser parte de lo que resultó mal". Un gerente de Fabricación añadió que el gerente que llevaron para iniciar el negocio de componentes, Bob Halperin, tenía la opinión de que: "Vamos a iniciar un nuevo negocio aquí y haremos todo lo necesario para que funcione y al diablo con las políticas de Littleton". Además, cuando se inició el nuevo negocio de Componentes, su gerente se reportaba directamente a las oficinas corporativas de Brooks y no con el gerente de la planta. En 1986 se cambió la estructura, de manera que el gerente de Componentes se reportara con el gerente de la planta de Littleton Manufacturing.

Un representante del sindicato en la planta le atribuía algunas de las diferencias entre los dos lados al hecho de que la fuerza de trabajo en el lado de Componentes tendía a ser más joven y había más mujeres con hijos pequeños (67% de las mujeres que trabajaba por hora lo hacía en Componentes). Pensaba que las exigencias de criar a los hijos resultaban en que las mujeres necesitaran tomarse más tiempo libre del trabajo. Uno de los supervisores de Fabricación pensaba que, puesto que los supervisores en el lado de Componentes eran más jóvenes, esperaban más de la gerencia y eran más francos, en especial acerca de cuánto les deberían pagar por hora. Varios de esos supervisores también venían de Frühling y no eran originalmente de Littleton.

Falta de consistencia en la aplicación de las reglas y los procedimientos

Una de las quejas principales tanto de los trabajadores asalariados como de los que trabajan por hora era la aplicación inconsistente de las políticas y los procedimientos. Aun cuando la mayoría de las personas mencionaba las diferencias entre un lado de la planta y el otro, también las había de un departamento a otro. Como lo expresó el dirigente del sindicato, "Ese es el problema número uno aquí, ¡nadie es igual!". Algunos supervisores de Componentes estaban permitiendo que las personas se tomaran pausas de descanso más largas y que lo hicieran antes de lo que se suponía que deberían hacerlo. Algunos supervisores permitían que los empleados por hora se quedaran charlando un rato antes de echar a andar sus máquinas. En algunos departamentos en el lado de Componentes, se permitía que los empleados se reunieran en los baños y estuvieran "sin hacer nada" entre cinco y veinte minutos antes de la hora de la salida. El representante del sindicato citó un ejemplo en el que, contrario a la política previa, se permitía que algunos trabajadores en el lado de Componentes llevaran sus aparatos de radio. "Cuando se enteraron de eso las personas en el lado de Fabricación", dijo, "casi enloquecieron".

Algunos otros ejemplos de inconsistencias, citados por los empleados, fueron los siguientes:

1. Se suponía que las riñas en la planta resultaban en un despido automático, pero el gerente de Recursos humanos recordaba dos incidentes en los que no se había disciplinado a las personas involucradas.
2. Otro incidente que se había discutido mucho en toda la planta involucraba a un empleado al que su supervisor "sorprendió envuelto en una nube de humo de marihuana". Debido a que el supervisor no observó al hombre fumando, sino que simplemente olió la marihuana, sólo le enviaron a esa persona una advertencia por escrito. Un gerente comentó, "Necesitamos adoptar una postura en esas cosas. De esa manera nos ganaríamos algún respeto". Al describir el mismo incidente, otro gerente dijo, "Estamos a punto de pensar que les estamos dando (a los empleados por hora) la llave de la puerta".
3. Varias personas también mencionaron el caso de una madre que afirmó que había faltado al trabajo varias veces debido a las citas de sus hijos con el médico y la suspendieron por tres días, comparado con el caso de un operador que también faltó al trabajo varias veces y se sospechaba que era debido al abuso de drogas o de alcohol, pero no lo disciplinaron.

Al hablar de las diferencias en la aplicación de las regulaciones de seguridad en toda la planta, el administrador de este aspecto, comentó que cuando se enfrentaba a personas que usaban calzado de lona con suela de caucho, a menudo respondían que se habían olvidado de usar su calzado de seguridad. Comentó, "Si yo tuviera que castigar a cada uno de ellos, estaría castigando entre 50 a 100 personas al día".

También había diferencias en el absentismo entre los dos lados de la planta. El absentismo en el lado de Componentes era de alrededor de 2.2%, mientras que era ligeramente menor de 1% en el lado de Fabricación. Algunos le atribuían eso a una aplicación más relajada de parte de los supervisores de las reglas que gobiernan al absentismo en el lado de Componentes.

Winslow había tratado de estimar el costo anual del fracaso en imponer las reglas que gobiernan el inicio y la detención del trabajo. Su estimado fue que la planta estaba perdiendo $2 247.50 por día, para un total de $539 400 al año. El memorando de Winslow detallando cómo había llegado a ese estimado total había sido parte de su presentación a Larson; se incluye en la Figura 3. Aun cuando Winslow no lo

había dicho así en su memorando, después estimó que 70% de la pérdida total ocurría en el lado de Componentes de la planta.

Los supervisores se quejaban de que cuando trataban de disciplinar a sus subordinados, a menudo desconfiaban en que contarían con el apoyo de la gerencia. Se refirieron a incidentes en los que habían disciplinado a los empleados que trabajaban por hora, sólo para que la gerencia o el departamento de Recursos humanos cambiaran sus decisiones. Un supervisor habló de un incidente en el que trató de despedir a alguien, de conformidad con lo que él pensaba que era la política de la empresa, pero el despido se cambió a una suspensión. Le dijeron que había sido demasiado severo. En un incidente posterior, pasaron por alto otra de sus decisiones y le dijeron que había sido demasiado indulgente. Comentó, "Sentimos que tenemos las manos atadas; no estamos seguros de qué es lo que podemos hacer". El Departamento de Recursos humanos le comunicaba directamente al sindicato las decisiones de los supervisores que se habían cambiado. En esos casos, los supervisores tenían la impresión de que acababan "como si les hubieran arrojado un huevo a la cara".

Winslow atribuía algunos de esos problemas a la falta de comunicación concerniente a las políticas y procedimientos de la empresa. Pensaba que si los supervisores comprendieran mejor la política de la empresa, no sería necesario cambiar sus decisiones con tanta frecuencia. Por ejemplo, no había un manual de política de Recursos humanos, aun cuando las reglas de trabajo estaban contenidas en el contrato del sindicato.

Dan Gordon estaba en desacuerdo con la opinión de que esos problemas fueron el resultado de una falta de comprensión de los supervisores en lo que concernía a las políticas y los procedimientos de la planta. Afirmaba: "Noventa y nueve por ciento de los supervisores conoce las políticas, pero carecen de las capacidades y la buena disposición para exigir su cumplimiento. Al igual que es necesario capacitar a un policía para que le lea sus derechos a un prisionera, es necesario enseñarles a los supervisores cómo deben desempeñar su trabajo". Pensaba que en algunos de los casos donde se cambiaba la decisión de un supervisor, éste había cometido un error al seguir el procedimiento disciplinario apropiado. Después, cuando la decisión del supervisor se cambiaba, no se proporcionaba ninguna explicación, de manera que el supervisor se quedaba con su propio punto de vista erróneo de lo que había sucedido.

El administrador de Recursos humanos pensaba que algunos de los supervisores se mostraban reacios cuando se trataba de disciplinar a las personas o de enfrentarse a ella debido a que "Temen herir los sentimientos de las personas y quieren conservar su buena voluntad".

FIGURA 3
Memorando de Paul Winslow a Bill Larson

MEMORANDO

De: Paul Winslow, Director de Recursos humanos
A: Bill Larson
Tema: Costo estimado de las pérdidas del tiempo de fabricación
Fecha: 18/6/90

Pérdida del tiempo de fabricación*
(Basado en 348 empleados por hora)

Demora al inicio del turno	10 minutos × 25% (87) = 14.50 horas
Aseo antes de la pausa de la mañana	5 minutos × 75% (261) = 21.75 horas
Regreso demorado de la pausa	10 minutos × 50% (174) = 29.00 horas
Salida temprana para aseo —comida	promedio 10 minutos × 50% (174) = 29.00 horas
Regreso demorado de la comida	10 minutos × 25% (87) = 14.50 horas
Salida temprana para aseo antes de la pausa de la tarde	5 minutos × 75% (261) = 21.75 horas
Regreso demorado de la pausa	10 minutos × 50% (174) = 29.00 horas
Salida temprana para aseo —fin del turno	5 minutos × 75% (261) = 65.25 horas
	Total = 224.75 horas/día

Costo: 224.75 × promedio $10 por hora = $2 247.50/día
240 días × $2 247.50 = $539 400.00/año

*1. No incluye los beneficios.
2. No incluye abusos de horas extra.
3. No incluye los casos en que los empleados salen del edificio cuando registran su entrada.

11.1

Un rol mal percibido del supervisor

En el primer turno en Fabricación había alrededor de 70 trabajadores por hora y siete supervisores" y en Componentes había alrededor de 140 trabajadores por hora y 11 supervisores. Los supervisores contaban con la ayuda de los líderes de grupo, empleados por hora nombrados por la gerencia y que recibían un pago extra de hasta 10 centavos por hora.

Todos los niveles de la planta estaban preocupados por el rol de los supervisores. "Los supervisores se sienten como si no fueran nadie", comentó un alto directivo. En la evaluación de la comunicación organizacional que hicieron los estudiantes, los empleados por hora, los gerentes de nivel medio y los supervisores reportaron todos que los supervisores tenían demasiadas cosas qué hacer y que eso limitaba su efectividad. Una observación típica, hecha por un empleado por hora, fue: "Los supervisores no pueden estar en el taller debido a las juntas y al papeleo. Tienen una increíble cantidad de cosas en mente. El supervisor se ha convertido en un vendedor de periódicos, lo que le impide que pueda desempeñar su trabajo". Al hablar de lo ocupados que estaban los supervisores y de cómo respondían a las sugerencias de los empleados por hora, otra persona empleada por hora dijo, "Las palabras favoritas del supervisor son, '¡Se me olvidó!'".

Los supervisores también querían una mayor participación en la toma de decisiones. "¡Lo harás!" "¡Lo harás!", "¡Lo harás!", es la forma en que un supervisor caracterizó el estilo dominante de toma de decisiones de los gerentes en la planta. Pensaba que la mayoría de los gerentes esperaba que los supervisores hicieran simplemente lo que les decían que hicieran. "Tenemos muchas responsabilidades, pero poca autoridad", fue la forma en que lo expresó otro supervisor. Muchos supervisores pensaban que sus gerentes les ordenaban que hicieran las cosas, pero que cuando algo resultaba mal, los culpaban a ellos.

Otro factor que contribuía al nivel de moral bajo de los supervisores se percibía como una falta de los recursos que creían que eran necesarios para desempeñar un buen trabajo. Muchos se quejaban de que a menudo les decían que no había dinero para hacer cambios con el fin de mejorar las cosas. También se quejaban de que había muy pocos ingenieros y poco personal de limpieza y mantenimiento. Algunos supervisores pensaban que había muy pocos supervisores en el segundo y tercer turnos. Pensaban que eso resultaba en una supervisión inadecuada y permitía que algunos trabajadores por hora se dedicaran a holgazanear, debido a que los empleados sabían cuándo esos supervisores estarían cerca o no.

La combinación de esos factores, sobrecarga de trabajo, demasiado papeleo, falta de autoridad, una participación insuficiente en la toma de decisiones, falta de recursos para hacer cambios, capacitación inadecuada y pocas recompensas, hacía que resultara difícil encontrar entre las personas que trabajaban por horas en la planta a algunas que aceptaran una oferta para convertirse en supervisores.

Al discutir el rol de los supervisores, Larson decía, "No hacemos un buen trabajo en lo que concierne a la capacitación de nuestros supervisores. Les decimos qué queremos y los hacemos responsables, pero no les proporcionamos las herramientas personales para que hagan lo que nosotros queremos que hagan. Necesitan tener la confianza y la capacidad para tratar con las personas y hacerlas responsables, sin hacer que se sientan mal". Continuó elogiando a un supervisor que creía que estaba desempeñando un buen trabajo. En particular, Larson tenía la impresión de que los subordinados de ese supervisor sabían qué era lo que podían esperar de él. Esa persona había sido cabo en la Marina durante muchos años y Larson creía que eso lo ayudaba a sentirse cómodo haciendo que se cumplieran las reglas. Al reflexionar en eso, comentó, "Tal vez deberíamos buscar a personas con antecedentes militares para ocupar la posición de supervisores".

Un enfoque insuficiente en las prioridades de Littleton

La frase "un enfoque insuficiente en las prioridades de Littleton" reflejaba dos preocupaciones expresadas por los empleados. En primer lugar, había una falta de comprensión en lo concerniente a las metas de Littleton. En segundo, había dudas acerca del compromiso de la planta con esas metas. Sin embargo, varios niveles veían esas cosas de forma diferente.

Aun cuando la planta no tenía una declaración de misión, los altos directivos decían que creían comprender las prioridades de Littleton. La descripción típica de un alto directivo con respecto a las metas de la planta era, "Proporcionarles a los clientes productos de calidad a tiempo y al menor costo posible, con el fin de obtener una utilidad".

Cada año, Larson y el personal directivo desarrollaban un plan estratégico de cuatro años para Littleton. Ventas y marketing proyectaba primero las cantidades y los tipos de productos que creían que se podrían vender. Después, Fabricación analizaba las capacidades de las máquinas y de producción y mano de obra de la planta. Las proyecciones y las capacidades de ventas se ajustaban después según fuera necesario. A lo largo del proceso se establecían metas para mejorar la calidad y reducir los costos. Más tarde Larson llevaba los planes a Brooks para su revisión y/o aprobación. Entonces Larson convertía esas metas del plan estratégico a objetivos específicos para cada departamento, los cuales se utilizaban para establecer objetivos mensurables para cada uno de los miembros del personal ejecutivo. Después, esos objetivos constituían la base para las evaluaciones del desempeño anual. Debido a este proceso, todos los miembros del personal ejecutivo creían saber qué se esperaba de ellos y la forma en que sus trabajos contribuían al logro de las metas de la empresa.

Al mismo tiempo, tanto los altos directivos como los gerentes de nivel medio pensaban que había comunicación y apoyo insuficientes de las oficinas corporativas. Mencionaron no saber nada acerca de los planes corporativos a largo plazo para la empresa. Varios gerentes en el lado de Fabricación se preguntaban acerca del compromiso corporativo con el negocio de Fabricación. Pensaban que si su operación no tenía un buen desempeño financiero, la empresa le podría poner fin. Gordon decía que Brooks lo consideraba un "negocio no básico". El gerente de Seguridad de la Calidad creía que el

nivel corporativo no estaba proporcionando un apoyo y una dirección a largo plazo suficientes para los QIS. A Winslow le preocupaba la falta de consistencia en las políticas corporativas de Recursos humanos y creía que no tenía voz ni voto en los esfuerzos de planeación de Recursos humanos.

Todos los niveles por debajo del nivel del personal ejecutivo se quejaban de que no tenían una buena comprensión de las propias metas a largo plazo de Littleton. Algunos gerentes de nivel medio pensaban que había un plan escrito de largo alcance para la empresa, pero otros estaban en desacuerdo. Un miembro del personal ejecutivo reportó que, hasta donde él sabía, sólo el personal ejecutivo tenía acceso a todo el plan estratégico, aun cuando algunos gerentes veían las porciones de ese plan que concernían a sus departamentos. También reportó que el plan estratégico nunca se discutía durante las juntas de revisión de las operaciones. La mayoría de los empleados por hora decía que dependían de los rumores para obtener información acerca de "la perspectiva más amplia". Al hablar del flujo de información en la planta, un representante del sindicato comentó, "Las cosas se pierden en la cadena de mando". Decía que obtenía más de 80% de su información escuchando los chismes en el taller.

El principal mecanismo que se utilizaba para comunicar las metas de Littleton y la posición de la planta en lo que concernía a alcanzarlas era la junta de revisión de operaciones que convocaba una vez al mes el gerente de la planta, a la que todos los empleados asalariados estaban aparentemente invitados. Durante esas juntas, a las que por lo general asistían alrededor de 80 personas, el gerente de la planta proporcionaba las cifras acerca de qué tan cerca había alcanzado la planta los indicadores de negocios seleccionados. Por ejemplo, durante un junta reciente y típica, el gerente de QIS describió varios esfuerzos ya establecidos para mejorar la calidad. Después, Bill Larson revisó las cifras. Presentó datos presupuestados de producción frente a reales, las varianzas entre los costos y las utilidades de fabricación presupuestadas y reales, los productos que ocuparon los 10 lugares más altos en ventas, los márgenes estándar de varios productos, envíos de productos, información sobre las acumulaciones y a los 10 clientes principales.[1] Cuando al final de su presentación pidió que le hicieran preguntas, no hubo ninguna.

La evaluación organizacional de los estudiantes reportó que todos los niveles apreciaban el propósito de las juntas de revisión de las operaciones, pero que había varias preocupaciones. Todos los entrevistados querían más comunicación en dos sentidos, pero pensaban que el tamaño y el formato de las juntas inhibían las discusiones. Los gerentes de nivel medio creían que las juntas se enfocaban demasiado en lo que había sucedido y no lo suficiente en el futuro. Como lo expresó un gerente, "Es como ver a Lubbock por el espejo retrovisor. Queremos saber hacia dónde vamos, no dónde hemos estado. Queremos saber qué sucederá, la forma en que eso afectará a nuestro departamento y qué podemos hacer para ayudar". Otros, incluidos algunos miembros del personal ejecutivo, se quejaban acerca de la dificultad para entender el vocabulario financiero. Algunos de los empleados por hora a quienes entrevistaron no sabían que había juntas de revisión de las operaciones y otros no sabían qué se discutía en ellas.

Varios gerentes de nivel medio en Fabricación pensaban que el hecho de convocar a juntas departamentales regulares mejoraría la comunicación dentro de sus departamentos. También decían que les gustaría ver las minutas de las juntas del personal ejecutivo.

Cuando los entrevistaron los estudiantes para su evaluación de la comunicación organizacional, varios gerentes de nivel medio, supervisores y trabajadores por horas pensaban que la empresa no practicaba lo que predicaba en lo referente a las metas que había establecido. Se suponía que una de las metas primordiales era la calidad del producto; sin embargo, reportaban que había demasiado énfasis en "llegar a las cifras", es decir, lograr el número requerido de productos enviados, incluso si tenían defectos. Decían que eso ocurría especialmente hacia finales del mes, cuando se presentaban los reportes de producción. El comentario de un trabajador reflejó las opiniones de muchos de los empleados por hora: "Algunos capataces les están diciendo a las personas que traten de impulsar los productos que no son de buena calidad. Esto traslada el problema de un departamento a otro y el resultado final es un producto de calidad inferior. Parecen demasiado interesados en llegar a la cuota y en obtener el pedido a tiempo, más que en la calidad. Es un gran problema porque si los trabajadores, por hora creen que la calidad no es importante, empiezan a desinteresarse en su trabajo. Se lo pasan al siguiente hombre y éste se enfurece".

La percepción de varios trabajadores por hora de que sus sugerencias para mejorar la calidad no obtenían una respuesta debido a la falta de dinero, también resultaba en que dudaran del compromiso de la empresa con la calidad.

El cambio está mal administrado

La mayoría de los empleados entrevistados por los estudiantes pensaba que había demasiados cambios en la planta y que los numerosos cambios resultaban en una confusión.

1. El QIS se inició en 1985.
2. En 1986 despidieron a 100 empleados por hora.
3. En 1984, había 154 gerentes; en 1990 había 87 gerentes.
4. En 1989, el corporativo inició una reestructuración que cambió las relaciones de reporte de varios altos directivos.
5. En 1989, como parte del QIS, la planta empezó a utilizar técnicas de control del proceso estadístico, e inició los esfuerzos para obtener la certificación ISO. (ISO es una certificación de excelencia reconocida a nivel internacional.)
6. En 1989 se introdujo un nuevo sistema de control de producción e inventarios, con la ayuda de un equipo de consultores externos que estuvo en la planta casi durante un año, estudiando sus operaciones.

[1]En Littleton, los departamentos de fabricación, ingeniería y contabilidad estimaban los costos laborales estándar de fabricar cada uno de los productos de la planta y se preparaba un presupuesto basándose en esos estimados. Los costos presupuestados fueron metas de la planta. Una varianza es la diferencia entre los costos reales y los etandar. Puede ser positiva (menor que) o negativa (mayor que) con respecto a los costos presupuestados.

11.1

7. En 1990 el lado de Componentes reorganizó su flujo de producción.

Se expresaron varias quejas acerca del efecto de los cambios. Las personas creían que algunos roles y responsabilidades no eran claros. Había una creencia muy difundida de que las razones para los cambios no se comunicaban lo suficientemente bien y de que las personas se enteraban demasiado tarde de los cambios que las afectaban. Además, muchos no estaban seguros de cuánto tiempo continuaría un nuevo programa, una vez que se iniciara. Larson creía que muchos empleados por hora se resistían a los cambios que se estaban haciendo debido a que pensaban que eso requeriría más trabajo de ellos y ya estaban "corriendo todo el tiempo". Un representante del sindicato observó, "Aquí nunca hay una disminución gradual de las cosas". Un gerente de nivel medio dijo: "Estamos presionados por la rapidez. Nos enorgullecemos de hacer las cosas con rapidez. Nos apresuramos hoy para llegar a mañana".

Larson pensaba que la cultura de la planta estaba cambiando de forma gradual debido a la implementación del QIS, pero observó que sería necesario pasar mucho tiempo explicándoles a los empleados las razones para el cambio.

Dan Gordon pensaba que la planta necesitaba "comunicar el cambio en una sola voz". Decía que el estilo de Larson era dejar en manos del personal la tarea de informarles a los demás acerca de los próximos cambios. Comentó, "Para el momento en que llega a la última persona, algo se ha perdido". Creía que Larson debía comunicarles los cambios en persona a los niveles inferiores.

El gerente de QIS pensaba que Brooks no proporcionaba los recursos y el apoyo suficientes para los cambios en la planta. Al explicar su punto de vista acerca del enfoque corporativo del cambio, comentó, "El primer paso es no dar demasiado. El segundo es no dar nada. El tercer paso que tomen lo que quedó". Otro gerente de nivel medio comentó, "Siempre nos están pidiendo que hagamos más con menos, pero no se reducen los requerimientos del corporativo".

Un ejemplo del cambio que resultaba frustrante para muchas personas y que se mencionaba con frecuencia, era la introducción del Sistema de Producción y Control de Inventarios Asistido por Fabricación (MAPICS, por sus siglas en inglés) en 1989. MAPICS era un sistema computarizado que se suponía que hacía seguimiento de los materiales, la productividad y la eficiencia laboral. Teóricamente hacía un seguimiento de los pedidos desde el momento de su ingreso hasta el pago de la factura y era posible saber en qué punto se encontraba un pedido descargando la información en la computadora. Sin embargo, el sistema requería mucho tiempo (los supervisores debían ingresar los datos manualmente) y no era tan adecuado para el lado de Fabricación de la planta como lo era para el lado de Componentes, donde la producción era más estandarizada. Un alto directivo comentó, "MAPICS se vendió como una salvación para los supervisores y se suponía que la empresa obtuviera todos los datos que necesitaba. Pero eso nunca sucedió. Sólo está instalado a medias y hay problemas con los sistemas y con las entradas". Recientemente hay ciertas dudas acerca de si MAPICS proporcionaba un conteo apropiado del inventario.

Los trabajadores por hora sentían que abusaban de ellos por la forma en que se hacían los cambios. Una persona comentó "De pronto nos dijeron a todos que empezáramos a monitorear el desperdicio y después que dejáramos de hacerlo". Otra dijo, "Un día la sala de MAPICS se encuentra aquí y después al día siguiente está allá. También instalaron un nuevo sistema en el almacén y no estábamos enterados de eso". Muchos resentían a los consultores externos que había llevado el corporativo, reportando que no sabían por qué los habían llevado o qué estaban haciendo. Temían que las recomendaciones de los consultores pudieran resultar en despidos.

Las personas que trabajaban por hora creían que gran parte de la información que obtenían acerca de los próximos cambios era mediante rumores. "Los rumores vuelan como locos" es como una persona que trabajaba por hora describió la comunicación en el taller. Otra dijo "Los gerentes no recorren la planta con frecuencia. Sólo los vemos cuando las cosas andan mal".

Al hablar de la comunicación acerca de los cambios, uno de los gerentes de nivel medio comentó, "Esto es una broma permanente. Los empleados que trabajan por hora saben qué sucederá antes que nosotros". Un representante del sindicato dijo, "Muchas veces les decimos a los supervisores que algo sucederá y se quedan sorprendidos. Eso acaba con la moral y crea condiciones de trabajo inestables. Pero nueve de cada diez veces es cierto".

Los trabajadores por hora también pensaban que no estaban suficientemente involucrados en las decisiones de la gerencia acerca de los cambios que se harán. Uno de ellos comentó. "No nos piden nuestra colaboración. Nosotros les podríamos decir si algo no funcionará. Nos deberían mantener informados. No somos idiotas".

Falta de un enfoque sistemático de la capacitación

La empresa había llevado a cabo un esfuerzo de capacitación bien considerado cuando contrataron a los empleados para que iniciaran el lado de Componentes de la planta y cuando se inició el programa QIS. Además, cada dos años, cada empleado participaba en una capacitación de refuerzo para el QIS. No había ninguna otra capacitación formal de la empresa ni un programa de desarrollo de carrera en la planta.

Los empleados por hora y los supervisores en particular se quejaban de la falta de capacitación. Un empleado por hora expresó el punto de vista predominante: "Cuando usted empieza a trabajar aquí, se trata de un caso de nadar o hundirse". Al hablar de la promoción de los supervisores, el principal representante del sindicato comentó que no sabía cómo las personas llegaban a ser supervisores y que, hasta donde él sabía, no había una capacitación que los trabajadores pudieran tener para convertirse en supervisores.

Cuando los contrataban, los nuevos empleados por hora y los asalariados asistían a una sesión de inducción donde les informaban acerca de los beneficios, las políticas de asistencia, su programa de trabajo, las regulaciones para el estacionamiento y los aspectos de seguridad. Después de la sesión de

inducción, la capacitación adicional para los nuevos empleados asalariados se dejaba en manos de los departamentos individuales. La práctica estándar era que el supervisor del departamento le asignara al empleado por hora a un operador experimentado que también trabajaba por hora para una capacitación de dos semanas. Winslow expresó algunas de sus reservas acerca de este enfoque al comentar, "Usted no sabe si el departamento está asignando a la mejor persona para que capacite al nuevo empleado, o si siempre utiliza a la misma persona para que se haga cargo de la capacitación."

El departamento de Recursos humanos no tenía un presupuesto separado para la capacitación. Sin embargo, los departamentos individuales en ocasiones sí utilizaban su dinero para la capacitación y reportaban el dinero empleado como una varianza de sus metas presupuestadas. La capacitación que sí ocurría con cierta regularidad tendía a ser una capacitación técnica para el personal de mantenimiento.

Cuando le pidieron que explicara por qué no había más programas de capacitación, Winslow replicó "Nos gustaría hacer más, pero no hemos podido debido al costo y a los problemas de personal para la capacitación". Por ejemplo, en 1986 el título de Winslow era gerente de capacitación y desarrollo, y él había sido responsable del programa de capacitación de todos los nuevos empleados contratados para iniciar la unidad de Componentes. Una vez que concluyó la capacitación inicial, él solicitó que la planta proporcionara una capacitación continua para los operadores de Componentes. Sin embargo, Larson rechazó su solicitud, debido a que no quería gastar dinero en eso. Winslow también recordaba las más de 160 horas que había dedicado el año anterior a desarrollar un paquete de capacitación en video para los trabajadores por hora en una parte del lado de Componentes de la planta. Dijo que el programa se había puesto a prueba como un programa piloto, pero que cuando llegó el momento de enviar a las personas al curso de capacitación, el gerente de producción no estuvo dispuesto a permitir que las personas se tomaran algún tiempo para salir del taller.

Winslow también citó una falta de apoyo del corporativo como un factor en los esporádicos esfuerzos de capacitación de la planta. En una ocasión, Brooks había empleado a un director de capacitación para sus plantas. Pero en 1987 esa persona salió de la empresa y nunca volvieron a contratar a nadie para que la reemplazara. Ahora Brooks no tenía ningún departamento de capacitación; se esperaba que cada planta la proporcionara. La que sí suministraba Brooks, según Winslow, era para el "gerente prometedor" y se contrataba con un proveedor externo.

La alta gerencia

Mientras estaba sentado en su oficina, pensando en lo que debería hacer, Winslow sabía que cualquier plan debería ser aceptable para Larson, Gordon y Hanson, el gerente de la planta y los dos gerentes de la fábrica y dedicó algún tiempo más a pensar en sus estilos de administración.

Bill Larson tenía casi 50 años de edad, una licenciatura en ingeniería mecánica y había empezado en Littleton en 1970. Había sido gerente de la planta desde 1983. Sus reportes directos lo consideraban un hombre brillante, analítico y práctico. Cuando en una ocasión le preguntaron cómo se describiría con alguien que no lo conocía, respondió, "Mantengo mis emociones fuera de las cosas. Puedo recordar cuando estaba en el Ejército, en posición de atención con mi uniforme azul delante de la Tumba del Soldado Desconocido. Las personas se acercaban a un pie de distancia de mi cara, me miraban a los ojos y trataban de hacerme parpadear. Pero yo podía alejarme de todo eso. Ni siquiera lo veía". Añadió que él había construido la mayor parte de su propio hogar y hacía las reparaciones con su equipo, incluidos los motores diesel en un pequeño yate de motor con una cabina que antes poseía. Criado en una granja en el área rural en el Medio Oeste, decía que desde una edad temprana sabía reparar el equipo con cable para embalar con el fin de que siguiera funcionando.

Aun cuando el personal ejecutivo consideraba que Larson era una persona accesible, muy rara vez iba al taller para hablar con los trabajadores. Numerosos gerentes lo veían como una persona "de números", que fácilmente salpicaba sus conversaciones con datos cuantitativos acerca de indicadores de negocios, varianzas, costos presupuestados, etc. Al referirse a su incomodidad al hablar de cosas personales, decía en un tono un tanto bromista acerca de sí mismo. "Puedo hablar por teléfono durante alrededor de 35 segundos y después ya no puedo seguir hablando."

Al describir su estilo de administración, Larson decía, "Me agrada apoyar a las personas y hacer que se involucren. Me agrada hacerles saber lo que estoy pensando y qué necesitan lograr. Me agrada dejar que las ideas provengan de ellas. Quiero que me hagan recomendaciones y creo que están bien, no las cambiaré. Necesitan ser responsables, pero no quiero que piensen que estoy mirando por encima de sus hombros. No quiero obstaculizar su motivación". Estimaba que 40% de su responsabilidad en el trabajo consistía en administrar el cambio.

Dan Gordon, de 38 años de edad, había estado en Littleton durante 15 años y había sido gerente de Fabricación durante siete años. Al describirse a sí mismo, decía, "Soy riguroso con los detalles, y odio no desempeñarme bien. Mis superiores me dicen que soy un gerente de la Teoría X y que tengo una personalidad fuerte, que puedo intimidar a las personas".

Al hablar de qué tanto se comunicaba con los empleados por hora, Gordon respondió que no lo hacía lo suficiente y añadió que, "Nuestras charolas están tan sobrecargadas que no pasamos tanto tiempo como deberíamos hablando con las personas". Dijo que muy rara vez visitaba el taller y que nunca hablaba de forma individual con los trabajadores por hora. Sin embargo, una vez al año se reunía formalmente con todos los empleados por hora en el lado de Fabricación para tener una junta de revisión de las operaciones, como la que celebraban los empleados asalariados, con el fin de discutir lo que hacía la planta, las utilidades, los nuevos productos, etc. "A las personas que trabajan por hora eso les fascina", reportó.

Al reflexionar en la razón por la cual no se comunicaba más con los trabajadores por hora, Gordon dijo, "Debido a que los datos del departamento de contabilidad dependen, en parte, de los datos que nosotros recabamos, dedico gran parte de mi tiempo a eso. Tal vez estoy demasiado ocupado con

11.1

las actividades de oficina para ser más visible". Basaba sus decisiones gerenciales en los datos documentados y estudiaba con regularidad los reportes financieros y de productividad que le enviaba el departamento de contabilidad. Decía que le gustaría ver a los supervisores haciendo un recorrido por la mañana sólo para hablar con las personas, pero reconocía que tenían demasiados reportes que debían llenar y demasiadas juntas a las que debían asistir.

Cuando le pidieron que explicara qué se necesitaba hacer para tener éxito como gerente en Littleton, Gordon respondió "Usted tiene que hacer las cosas. Bill Larson quiere que ciertas cosas se hagan dentro de cierto lapso. Si usted lo hace, tendrá éxito".

Phil Hanson, de poco más de 50 años de edad, había estado en Littleton durante siete años. Lo contrataron como gerente de materiales para Componentes y lo promovieron a la posición de gerente de la fábrica a mediados de 1989. Phil estimaba que pasaba 50% de su tiempo en el taller, hablando con las personas. Creía que eso le daba una perspectiva mejor de lo que sucedía en la planta y que creaba confianza. Pensaba que muchos gerentes de la Planta eran "fantasmas de la oficina", que creían que estaba por debajo de ellos hablar con los trabajadores por hora. A los otros gerentes les parecía que Hanson a menudo tomaba decisiones basándose en lo que aprendía durante sus conversaciones informales con los empleados por hora. Trataba de delegar hasta donde fuera posible en sus gerentes. Cuando le preguntaban qué debía hacer un gerente para tener éxito allí, respondía, "Usted debe ser una persona con resolución e iniciativa y hacer que las cosas sucedan."

Winslow recordaba que hacía algunos años, cuando él era gerente de capacitación y desarrollo, el personal ejecutivo había participado en uno de esos talleres de desarrollo gerencial para averiguar acerca del propio estilo de administración. Todos los miembros del personal habían obtenido una calificación alta en el extremo autoritario de la escala.

Eso evocó el recuerdo de un reciente debate durante el cual él les había hecho una sugerencia a los miembros de su personal en el sentido de "hacer algo agradable por los trabajadores en el taller". Para celebrar la llegada del verano, los miembros de su personal querían que la empresa pagara la compra de hamburguesas, hot-dogs y bebidas refrescantes, con el fin de que los trabajadores pudieran disfrutar de una comida al aire libre durante su pausa para comer. Los miembros del personal ejecutivo que se resistieron a la idea citaron la "teoría administrativa del malvavisco de gelatina azucarada". Como lo explicó un gerente, "Si usted le da a un oso hambriento un puñado de bombones lo puede mantener feliz y lograr que haga lo que usted quiere. ¡Pero cuídese cuando se quede sin malvaviscos! ¡Se tendrá que enfrentar a un oso encolerizado!". El argumento de los bombones se llevó todo el día y la comida al aire libre no se celebró.

Tiempo de recomendaciones

Cuando Winslow se volvió hacia la computadora para escribir sus recomendaciones concernientes a las seis áreas problema, recordó la forma en que Larson había reaccionado cuando los estudiantes hicieron su presentación sobre las comunicaciones organizacionales en Littleton. Después de elogiar los esfuerzos de los estudiantes, Larson había dicho, en un tono natural, "Esto conforma principalmente lo que ya sabíamos. La mayor parte de esto no es una sorpresa". Winslow esperaba que ahora sí se abordarían algunos de esos problemas.

Sabía que un punto potencial era la necesidad de las juntas que se requerirían para discutir los problemas y planear una estrategia. Las personas ya se sentían atadas por el tiempo y se quejaban del número de juntas. Sin embargo, a menos que se tomaran el tiempo para retroceder y ver qué estaban haciendo, nada cambiaría.

Un poco más esperanzado, recordó que Larson se había quedado impresionado cuando el personal de Recursos humanos hizo hincapié en la presentación que le hicieron, en que esos problemas estaban causando un impacto en la utilidad neta de Littleton. Winslow pensaba que la disminución en las ventas y las utilidades en Brooks, el incremento en la competencia nacional y extranjera, la recesión actual y la baja moral de los empleados hacían que fuera todavía más importante que se abordaran esos problemas. Las personas en todos los niveles de la planta se empezaban a preocupar por la posibilidad de un mayor número de despidos.

Caso integrador 11.2
Littleton Manufacturing (B)*

11.2

Winslow se reunió con los miembros de su personal para desarrollar una lista de las acciones correctivas propuestas. La figura 1 muestra el memorando que le envió Winslow, en junio de 1990, al PIT de Recursos humanos, resumiendo las acciones correctivas sugeridas. (Los pasos para la acción no se muestran por prioridad.)

El PIT no se reunió para discutir lo que se debería hacer acerca de los seis problemas identificados por Recursos humanos sino hasta mediados de septiembre. El primer problema que el PIT decidió abordar fue la aplicación inconsistente de las políticas y los procedimientos disciplinarios. Eligieron ese problema primero debido a que pensaron que si eso se podía mejorar, también se resolverían muchos de los otros problemas.

El PIT decidió averiguar primero lo bien que los supervisores comprendían las reglas de trabajo y el grado al cual tenían diferentes interpretaciones de ellas. Para eso desarrollaron una serie de preguntas que cubría las 28 reglas de trabajo de Littleton y se la entregaron a todos los supervisores. Por ejemplo, una pregunta era: “Si usted llegara y encontrara que un empleado dormitaba en su estación de trabajo, ¿qué haría?”. Después, los supervisores debían elegir entre varias alternativas. Esta pregunta iba seguida de: “Si usted llegara y encontrara a un empleado lejos de su lugar de trabajo y dormido encima de algunos materiales de empacado, ¿qué haría?”. Una vez más, había una elección entre varias respuestas. Después de hacer el examen, las respuestas se discutían y Winslow y el personal de Recursos humanos explicaban la respuesta correcta. Los resultados le revelaron al PIT que había mucho menos conocimiento de esas reglas y de la forma de aplicarlas de lo que había esperado la gerencia.

Después, el PIT especuló que varios supervisores no se sentían cómodos al enfrentarse a los empleados acerca de sus fallas para seguir las políticas y los procedimientos de la empresa, en especial respecto al uso de calzado y anteojos de seguridad. Decidieron buscar la ayuda de un consultor externo para que los ayudara a desarrollar un programa de capacitación para los supervisores. Sin embargo, el 1 de septiembre de 1991, como una continuación de su impulso a la eficiencia, Brooks había impuesto un congelamiento de sueldos, una reducción en los viajes y había prohibido que se recurriera a consultores externos en todas sus plantas. Cuando Winslow le pidió a Larson su aprobación para contratar al consultor, le recordó que debido al congelamiento la capacitación tendría que ser interna.

Como consecuencia, Winslow inició una serie de juntas con los representantes del sindicado y los supervisores, con el fin de discutir cuáles eran las reglas de trabajo, las diferentes interpretaciones de ellas y la forma en que se deberían manejar las violaciones a las mismas. Por razones de programación, se planeó que la mitad de los supervisores y de los representantes asistiría a cada junta. Esas juntas se celebraron dos veces a la semana durante más de un año. Winslow creía que las juntas ayudaban a aclarar y apoyar el rol de los supervisores y que empezaba a tener un efecto positivo sobre el cumplimiento de las políticas y los procedimientos.

En 1991, debido a que las plantas que compraban los serpentines de alambre que fabricaban Componentes tenían un inventario excesivo de bienes terminados, Brooks las cerró un mes durante la época de Navidad, lo que llevó a que Littleton eliminara 125 posiciones del lado de Componentes durante el mismo mes, con el fin de reducir la producción. “Si no lo hubiéramos hecho”, dijo Winslow, “habríamos tenido una impresionante cantidad de inventario”. En general, los empleados que ocupaban esas posiciones tenían menos antigüedad que sus contrapartes de Fabricación y no despidieron a nadie del lado de esta área. En la época de los despidos, el negocio en el área de Fabricación estaba en auge. En enero la planta empezó a recontratar a los trabajadores despedidos y, para finales de junio, los habían recontratado a todos.

En noviembre de 1991, Bill Larson se enteró de que tenía cáncer y falleció en junio de 1992. Debido a la enfermedad de Larson, la falta de recursos y las presiones de tiempo, no se hizo un intento formal para abordar ninguno de los problemas identificados por Winslow, con excepción de la aplicación inconsistente de las políticas y los procedimientos.

Bob Halperin, el nuevo gerente, se hizo cargo de la planta en el otoño de 1992; Halperin había estado administrando otra de las plantas Brooks en el sur durante tres años. Una de las razones por las que lo eligieron fue su familiaridad con Littleton: había trabajado en Littleton como ingeniero industrial desde 1973 hasta 1980, cuando salió para hacerse cargo de otra instalación. En 1984 lo enviaron de regreso a Littleton para iniciar y administrar Componentes. Ocupó esa posición durante cuatro años, antes de irse a administrar la planta en el sur de Estados Unidos.

Poco tiempo después de la llegada de Halperin, Winslow lo familiarizó con las áreas problema definidas el año anterior, le entregó una copia del Caso A y se reunió con él para

*Por David E. Whiteside, consultor en desarrollo organizacional. Este caso se escribió en Lewiston-Auburn College de la University of Southern Maine con la cooperación de la administración, exclusivamente con el propósito de estimular la discusión entre los estudiantes. Los datos se basan en una investigación de campo; todos los acontecimientos son reales, aun cuando se han cambiado los nombres de las organizaciones, las ubicaciones y las personas. Se alienta a los miembros de la facultad en organizaciones sin fines de lucro para que reproduzcan este caso para su distribución entre sus alumnos, sin cargo alguno y sin una autorización por escrito.

FIGURA 1
Memorando de Paul Winslow a Recursos humanos

MEMORANDO

De: Paul Wilson, director de Recursos humanos
A: Equipo de mejoramiento del proceso de Recursos humanos
Tema: Acciones correctivas propuestas
Fecha: 14/6/90

Falta de unidad organizacional

1. Utilizar la rotación de puestos para ayudar a las personas a comprender el trabajo de los demás; por ejemplo: hacerlo entre personas que desempeñan funciones distintas.
2. Reformatear las juntas de Revisión de operaciones; por ejemplo: tener un comité del programa.
3. Tener un foro de un pequeño grupo; por ejemplo: hacer que se reúnan los supervisores de los dos lados.
4. Proporcionarles capacitación de trabajo en equipo a los empleados asalariados.

Falta de consistencia en la aplicación de las reglas y los procedimientos

1. Celebrar juntas con los gerentes y supervisores de departamento para discutir la forma de exigir el cumplimiento de las políticas y los procedimientos. Hacer que Bill Larson esté al frente de esas juntas.
2. Desarrollar una revisión de la política y los procedimientos e implementar un sistema de monitoreo.

Un rol mal percibido del supervisor

1. Hacer que los gerentes de departamento se reúnan con los supervisores para determinar las prioridades o los conflictos entre éstas.
2. Contar con un programa de capacitación para todos los supervisores de fabricación.
3. Evaluación del tiempo. (¿En qué forma invierten su tiempo?)

Un enfoque insuficiente en las prioridades de Littleton

1. Utilizar el boletín interno para comunicar las prioridades.
2. Desarrollar un boletín de noticias interno.
3. Tener un buzón de preguntas para responderlas durante las juntas de Revisión de operaciones.
4. Hacer una nueva declaración del propósito de Littleton (hacerlo durante la Revisión de operaciones).
5. Tener una Revisión de operaciones para los trabajadores por hora.
6. Utilizar elementos de la nómina para comunicar la información acerca de las metas.
7. Celebrar juntas de departamento; hacer que el gerente del departamento facilite la junta.

Una mala gestión del cambio

1. Proporcionar capacitación en administración del cambio.
2. Comunicar los cambios.

Falta de un enfoque sistemático de la capacitación

1. Establecer metas anuales de capacitación departamental.
2. Vincular las metas de la capacitación con las prioridades organizacionales.
3. Tener un enfoque sistemático para la capacitación de la fuerza de trabajo por hora.
4. Tener un plan de capacitación para cada empleado asalariado.
5. Tener un presupuesto anual de capacitación.

Departamento de RH
6/90

discutir los problemas. En esa época, aun cuando Winslow pensaba que se había logrado algún progreso en la aplicación de las políticas y procedimientos de un lado de la planta hasta el otro, no tenía la impresión de que las cosas hubieran cambiado mucho en lo que concernía a los otros problemas. Con excepción de las juntas de supervisores y representantes, no se había implementado una acción específica recomendada por él y por los miembros de su personal.

Caso integrador 12.0
Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio del buzón interno*

12.1

Introducción

Hartland Memorial Hospital, establecido hace 85 años cuando el acaudalado benefactor Sir Reginald Hartland dejó una propiedad valuada en más de $2 millones, es un hospital general autónomo de la comunidad, con 285 camas, ubicado en Westfield, una comunidad que es un lugar de temporada para esquiar, con una población de 85 000 personas. Ridgeview Hospital es el otro único hospital en el área, situado a 18 millas de distancia en la aldea de Easton. Hartland Memorial es una institución muy acreditada que proporciona una gama completa de servicios médicos y quirúrgicos. Tiene una excelente reputación por proporcionar una atención médica de alta calidad para los ciudadanos de Westfield y del área circundante.

Usted y el hospital

Usted es Elizabeth Parsons, licenciada en Ciencias de Enfermería, con una maestría y un doctorado en la misma área, vicepresidenta de Servicios de enfermería en Hartland Memorial. Aceptó esta posición hace 17 meses y ha sido muy útil en la introducción de varias innovaciones en la práctica y la administración de la enfermería. En particular, esas innovaciones han incluido el establecimiento de la idea de compartir el puesto, la autoprogramación y una semana de trabajo reducida para todas las enfermeras encargadas de labores generales. Además, también ha desarrollado un nuevo sistema de evaluación del desempeño y están pensando utilizarlo para crear un sistema de pago por méritos para el personal de enfermería.

Su asistente administrativa es Wilma Smith, que se encarga de su correspondencia, así como de la programación de juntas y conferencias. Cada mañana abre cualquier correspondencia y memorandos escritos que usted haya recibido y los deja encima de su escritorio. También deja en su escritorio los mensajes telefónicos anotados de las personas que no querían que las comunicaran con su correo de voz. Aun cuando tiene acceso a su correo electrónico, su correo de voz y su calendario electrónico, no los monitorea de forma rutinaria. Wilma apenas se siente moderadamente cómoda con las nuevas modalidades de comunicación y, por lo general, prefiere el estilo de la época “pre electrónica”.

Su segunda al mando es Anne Armstrong, directora asistente de Servicios de enfermería. Anne ha trabajado en Hartland Memorial durante siete años y es muy competente. Sin embargo, apenas recientemente regresó a trabajar después de pasar algún tiempo en el hospital, recuperándose del suicidio de su esposo. En la figura 1 se presenta una lista del personal clave en Hartland Hospital y los resúmenes biográficos selectos se pueden encontrar en la figura 2.

La situación

Usted acaba de regresar de un muy necesitado fin de semana libre. A insistencia de su esposo, los dos acudieron el jueves por la tarde a un lugar de temporada en las montañas y apenas regresaron anoche. Las largas horas, el alto nivel de estrés y el hecho de que todos puedan tener acceso constantemente a usted por teléfono celular, correo de voz y correo electrónico han estado cobrando su cuota, usted parece haber estado “de turno” continuamente desde hace meses. Para agudizar esas “maldiciones del trabajo moderno”, está el hecho de tener que satisfacer las necesidades (“estar allí”) de sus hijos en edad escolar y, un desarrollo reciente, las demandas de abordar las necesidades de sus padres a medida que envejecen. En particular, su madre parece cada vez más incapaz de cuidar de su padre y es necesario hacer otros arreglos para encontrarle un lugar donde pueda vivir. Atrapada entre las responsabilidades con los hijos y los padres (por no decir nada acerca de su esposo), usted pertenece verdaderamente a la generación “sandwich”.

FIGURA 1
Lista del personal clave en Hartland Hospital

Nombre	Posición
Allan Reid	Presidente y CEO
Scott Little	Asistente del vicepresidente
Elizabeth Parsons	Vicepresidenta-Servicio de enfermería
Anne Armstrong	Asistente del director-Servicio de enfermería
Cynthia Nichols	Vicepresidente-Recursos humanos
Clement Westaway, MD	Presidenta-Recursos humanos
Janet Trist	Supervisora de enfermería-3 East
Sylvia Godfrey	Supervisora de fines de semana
Jane Sawchuck	Enfermera clínica especialista
Norm Sutter	Vicepresidente-Finanzas
Marion Simpson	Empleada de auditoría
Fran Nixon	Funcionaria de relaciones del personal
George Cross	Representante del sindicato de enfermeras
Bernard Stevens	Presidente del consejo de administración
Wilma Smith	Asistente administrativa

*Este caso fue escrito por Kent V. Rondeau, Universidad de Alberta, Edmonton, John E. Paul, Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill y Jonathan S. Rakich, Indiana University Southeast, New Albany. El propósito de este caso es exclusivamente ser un vehículo para una discusión en el aula y no tiene el propósito de ilustrar el manejo eficiente o ineficiente de la situación descrita.

FIGURA 2
Breves resúmenes biográficos de los jugadores clave en Hartland

Elizabeth Parsons	Una enfermera profesionalmente capacitada y titulada (licenciada en Ciencias de la Enfermería, maestría y doctorado en la misma área). Edad, 45 años, con 20 años de experiencia en administración progresiva y enfermería. Casada, dos hijos, de 10 y 12 años de edad.
Allan Reid	Director de Hartland Hospital durante dos años. Edad, 35 años, con seis años de experiencia como administrador asistente en un hospital rural de 100 camas. Maestría en administración de hospitales. Casado, dos hijos.
Bernard Stevens	Coronel de la Infantería de Estados Unidos (retirado). Presidente del consejo de administración de Hartland Hospital durante los últimos 12 años. Viudo, cuatro hijos mayores.
Clement Westaway, MD	Título médico de la universidad de Pennsylvania. Internista. Miembro del personal médico de Hartland durante 30 años y presidente del personal médico durante los últimos 10 años. Edad, 64 años. Divorciado, dos hijos mayores.
Anne Armstrong	Directora Asistente del servicio de enfermeras en Hartland durante los últimos cinco años. Maestría en Ciencias de la Enfermería. Edad, 35 años. Recientemente viuda, dos hijos.
Janet Trist	Supervisora de enfermería. Interrumpió su carrera a los 26 años de edad para criar a sus hijos. Reanudó su trabajo hace dos años. Enfermera registrada (programa de diplomado). Edad, 41 años. Casada.
Wilma Smith	Asistente administrativa en su posición actual durante los últimos 15 años. Ha trabajado en Hartland durante 28 años. Edad, 50 años. Soltera, sin hijos.

Sin embargo, el fin de semana lejos de todo, fue maravilloso. Estuvo fuera de la cobertura del teléfono celular y el hotel por lo general no ponía su computadora a disposición de los huéspedes. En cualquier forma, es probable que su esposo la habría dejado si se hubiera comunicado con su oficina o si hubiera hecho alguna llamada. El domingo por la noche, después de llegar a casa, había planeado conectarse y evaluar la situación que la espera en el trabajo, después de cuatro benditos días de estar fuera de contacto. Sin embargo, los niños necesitaban atención, era necesario sacar a pasear al perro y su madre la llamó por teléfono y habló más de una hora acerca de lo que se debería hacer con su padre. Tampoco logró revisar su correo de voz.

Ahora son las 7.45 a.m. del lunes por la mañana y usted tiene poco más de una hora para revisar su correo electrónico, su correo de voz y la correspondencia que Wilma le dejó encima de su escritorio, antes de su primera junta del día con Norm Sutter, el vicepresidente de finanzas. Realmente necesita revisar su correo electrónico, su correo de voz y la correspondencia que Wilma le dejó encima de su escritorio, cartas, mensajes telefónicos, etc. y emprender alguna acción antes de reunirse con Norm. Sabe que el resto del día será un caos y que no tendrá otra oportunidad para ponerse al corriente. Además, seguirán llegando nuevas cosas y apilándose constantemente. La sensación refrescante que experimentaba después del fin de semana fuera de la ciudad se desvanece con rapidez. En la figura 3 se muestra la copia de un horario para hoy que el viernes le dejó Wilma encima de su escritorio. Usted sabe que es probable que eso cambiará.

Lo que se debe hacer

Este caso incluye los varios mensajes de correo electrónico, correos de voz y cartas y mensajes escritos que a Elizabeth le esperan. Debido a que Wilma no llega sino hasta las 8.30 a.m., Elizabeth tiene la oficina para ella sola. Debemos observar que el sistema de IT de Hartland hace un trabajo bastante bueno de filtración de spam y correo basura. Sí llega ocasionalmente, Elizabeth lo borra de inmediato. Sin embargo, además hay boletines electrónicos de The Kaiser Foundation Family, Commonwealth Fund, ACHE, etc., a las que ella está suscrita, pero que muy rara vez tiene tiempo de leer. Acostumbra dejar que se apilen en su buzón de entrada, por lo que en ocasiones le resulta difícil encontrar el material importante que tiene allí. Los boletines que llegaron durante sus minivacaciones no están incluidos.

Para cada aspecto, indique el curso de acción que usted cree que debería seguir Elizabeth. Puede elegir una de las siguientes alternativas para la acción. Debido a que tal vez no tiene toda la información necesaria para tomar una decisión, haga anotaciones que expliquen sus supuestos, su manera de pensar y su justificación para cada aspecto. Esté preparado para defender su argumento fundamental. Si se delega una tarea, identifique a la persona que debe ser responsable de cada aspecto. *Trabaje en secuencia a todo lo largo de cada aspecto.*

<u>Alternativas para la acción</u>
_Llamar de inmediato
_Nota para llamar en el transcurso de 2 a 3 días
_Enviar un mensaje de correo electrónico de inmediato
_Enviar un mensaje de correo electrónico en el transcurso de un día
_Reunirse con ASAP
_Enviar a: _______
_Nota para reunirse en el transcurso de 2 a 3 días
_Otros (Especificar: ________)
_No es necesaria una respuesta

12.0

FIGURA 3
Horario de citas, lunes 7 de octubre (a las 7.45 a.m.; dejado en su escritorio por Wilma el viernes a las 5.00 p.m.).

8:00 A.M.	
8:30	
9:00	Junta con Norm Sutter
9:30	
10:00	Junta regular del lunes por la mañana con las supervisoras de enfermería
10:30	
11:00	Junta con Clement Westaway
11:30	
12:00 P.M.	Comida con Anne Armstrong
12:30"	
1:00	Pláticas de orientación para las nuevas enfermeras contratadas
1:30"	
2:00	
2:30	Junta del comité de control de infecciones
3:00"	
3:30	
4:00	Junta con Alan Reid
4:30"	
5:00	
5:30	

"Buzón interno" de Elizabeth Parsons, lunes 7 de octubre

NÚMERO 1: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta de servicios de enfermería
De: Scott Little, asistente del presidente
Fecha: 4 de octubre, 8.00 a.m.
Asunto: Pacientes extraviados—¡IMPORTANTE!

El jueves por la noche, la señora Grace O'Brien, una paciente con diabetes y enfermedad de Alzheimer, no se encontraba en su habitación cuando su hija llegó a visitarla. Le llevó al personal más de tres horas para localizarla. La encontraron desnuda e inconsciente en el gabinete de aseo del sótano del Anexo Stuart. Su hija está muy molesta y amenaza con demandar al hospital.
¡¡¡No necesitamos otra demanda legal!!!
–Scott

12.0

NÚMERO 2: Carta

26 de septiembre
Presidente, Hartland Hospital

Eliz: ¡Favor de anotar qué acciones son necesarias! ~ A.

Estimado señor,
He sido paciente en su hospital en tres ocasiones diferentes durante los últimos cuatro años. En el pasado me he sentido muy satisfecha con la atención que he recibido de las enfermeras; sin, embargo, mi última estancia aquí ha dejado mucho qué desear. Me he dado cuenta de que muchas de sus enfermeras son muy descorteses y arrogantes. En varias ocasiones, cuando les pedí ayuda a esas personas, se negaron a apoyarme, me dijeron que estaban demasiado ocupadas, o bien me ignoraron totalmente.

Tengo un gran respeto por Hartland Hospital y confío en que usted deseará corregir este problema. Mi finado esposo, Horace, fue en una ocasión miembro del consejo de administración de su hospital y jamás habría permitido que eso sucediera.

Sinceramente,
Mable Coleman Westfield

NÚMERO 3: Correo de voz

(Mensaje de voz dejado a las 7.30 a.m. en el teléfono de la oficina, usted olvidó prender su teléfono celular al venir al trabajo.)

"Elizabeth: habla mamá. Traté de localizarte antes de que saliera de casa esta mañana, pero ya no te encontré. Papá despertó hoy muy alterado y estaba diciendo que era "una carga". Ahora ya se volvió a dormir. ¿Qué debo hacer? ¡Por favor, llámame cuando tengas una oportunidad!"

NÚMERO 4: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Allan Reid, Presidente/CEO
Fecha: 4 de octubre
Hora: 2:10 p.m.
Asunto: EOM

Me he enterado de que varios hospitales han tenido mucho éxito motivando a su personal con la implementación de programas de reconocimiento de los empleados. Esos programas pueden lograr mucho para incrementar el compromiso de los empleados y mejorar su moral. Me gustaría instituir aquí en Hartland un premio de "Empleado del Mes". Tengo algunas ideas y me gustaría discutirlas con usted. A.

NÚMERO 5: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Sylvia Godfrey, Enfermera registrada, Supervisora de fines de semana
Fecha: 6 de octubre
Hora: 9:07 p.m.
Asunto: Personal insuficiente

Una vez más este fin de semana varias enfermeras se reportaron enfermas y, como consecuencia, el personal era escaso. Tuve que recurrir a enfermeras de la “lista de disponibilidad” que nos proporcionó la Agencia de colocaciones temporales. En realidad no creo que esas enfermeras sean buenas, debido a que están mal capacitadas y cometen demasiados errores. ¡Ya estoy cansada y harta de pasar por toda esta **confusión cada fin de semana**!

Sylvia

NÚMERO 6: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Janet Trist, Enfermera titulada, Supervisora-3 East
Fecha: 4 de octubre
Hora: 1:23 p.m.
Asunto: Problemas de programación

Realmente estoy teniendo un problema con este nuevo sistema de autoprogramación que adoptamos el mes pasado. Varias de mis enfermeras especializadas se niegan a seguirlo y amenazan con renunciar, a menos que volvamos al antiguo sistema. Todo eso está afectando la moral de mi unidad y me hace la vida miserable. Necesitamos discutir esto de inmediato.

Janet

NÚMERO 7: Carta

WESTFIELD HIGH SCHOOL

28 de septiembre
Elizabeth Parsons
Vicepresidenta – Servicio de enfermería
Hartland Hospital, Westfield

Estimada señora Parsons:

Al Club de Futuras Carreras de Westfield High School le gustaría invitarla para que sea la oradora en nuestra juntas de noviembre. La junta se celebrará el 14 de noviembre a las 8:00 p.m. en el auditorio de la escuela. Nos gustaría que usted hablara de “El papel cambiante de la enfermera profesional”.

Creemos que su presentación sería muy informativa para nosotros, debido a que varias de nuestras estudiantes piensan seguir la carrera de enfermería.

Esperamos que pueda aceptar esta invitación. Favor de llamar a su mejor conveniencia a nuestra patrocinadora, la señora Bonnie Tartabull, para confirmar su asistencia. Muchas gracias.

Sinceramente,
Kathy Muller
Presidenta, Club de Futuras Carreras de Westfield High

12.0

NÚMERO 8: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Mary Simpson, Auditoría
Fecha: 4 de octubre
Hora: 9:45 a.m.
Asunto: Horario de trabajo de las enfermeras que trabajan por hora

Una vez más, muchas enfermeras que trabajan medio tiempo están trabajando entre 25 y 30 horas a la semana. Si permitimos que esto continúe, conforme a los términos del contrato colectivo, les debemos conceder beneficios de tiempo completo a las enfermeras involucradas.
El contrato dice que debemos otorgarles los beneficios de tiempo completo a quienes trabajen más de 25 horas a la semana.
El número real de horas trabajadas a la semana por las enfermeras que trabajan medio tiempo fue de un promedio de 24.5 horas para el mes de septiembre.
Marion Simpson

NÚMERO 9: Nota escrita de Wilma

A: Elizabeth Parsons
De: Scott Little, asistente del presidente
Hora: 10:20 a.m.
El señor Little llamó, pero no dejó ningún mensaje.

NÚMERO 10: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Cynthia Nichols, Vicepresidenta – Recursos humanos
Fecha: 2 de octubre
Hora: 4.45 p.m.
Asunto: Cargos de acoso sexual

ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL
Acabamos de recibir una notificación de una enfermera empleada aquí en Hartland, argumentando acoso sexual de uno de nuestros médicos del personal. Esos cargos, si se verifican, son extremadamente serios. Me gustaría nombrarla a usted, junto con Fran Nixon, de nuestro departamento de relaciones de personal y George Cross, el representante del sindicato para la asociación de enfermeras, para que formen un comité que investigue esos cargos. Me han dicho que la persona que argumenta acoso ha iniciado ya una acción legal, de manera que necesitamos proceder con rapidez.

Cynthia Nichols, Vicepresidenta

NÚMERO 11: Correspondencia

MEMO
A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Marion Simpson, Auditoria
Fecha: 3 de octubre
Asunto: Reembolso de viaje

En respuesta a su solicitud de reembolso de viaje para su próxima conferencia, lamento informarle que han agotado ya la asignación del presupuesto de viajes para este año y que, por consiguiente, no le podremos rembolsar esa cuenta.

Marion Simpson

NÚMERO 12: Nota escrita de Wilma

Mensaje telefónico
A: Elizabeth Parsons
De: Norm Sutter
Fecha: 4 de octubre
Hora: 3:05 p.m.

El señor Sutter llamó y preguntó si ya están terminadas las proyecciones del presupuesto de enfermería para el próximo año. Necesita esas cifras para el lunes.
Wilma

NÚMERO 13: Mensaje escrito

MEMO
A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Scott Little, asistente del presidente
Fecha: 3 de octubre
Asunto: Campaña de United Way

Esto es un seguimiento de nuestra discusión de la semana pasada, concerniente al nombramiento de alguien de su departamento para que preste sus servicios como representante de la Campaña Anual United Way de nuestro hospital. Necesito tener el nombre de su representante para el viernes 4 de octubre.
—Scott

NÚMERO 14: Nota escrita de Wilma

A: Betty Parsons
Fecha: 4 de octubre
Hora: 2:12 p.m.

El señor Stevens vino a buscarla. Parecía muy alterado y murmuraba algo acerca de una demanda legal. Quiere que usted lo llame tan pronto como regrese de su viaje.
Wilma

12.0

NÚMERO 15: Correo electrónico

4 de octubre
4:45 p.m.

Señora Parsons. Por favor, ¿podría traer los bocadillos para los miembros del equipo de Jimmy para el partido de tee-ball el lunes por la noche? ¡Varias otras mamás ya han dicho que no pueden! Por favor confirme si está de acuerdo. ¡¡Muchas gracias!! ¡Es usted la verdadera “súper mamá” del mes!. Saludos,

Entrenador Bailey

NÚMERO 16: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Jane Sawchuck, Enfermera especialista clínica
Fecha: 3 de octubre
Asunto: Infecciones nosocomiales

He notado que, una vez más, el mes pasado hemos registrado los niveles más altos de estafilococos y pseudomonas en las salas de operación B y C. Se está volviendo necesario revisar nuestros procedimientos estándar en esta área antes de que estalle una epidemia.
Jane

NÚMERO 17: Correo electrónico

A: Betty Parsons
De. Allan Reid
Fecha: 3 de octubre

Mi sobrina, Jennifer, se acaba de graduar de la escuela de enfermería y estará en la ciudad sólo un día, el lunes 7 de octubre. Está buscando un trabajo en su especialidad y le he pedido que hable con usted. Es una joven encantadora. Por favor, ¿podría recibirla?
Allan

NÚMERO 18: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Scott Little, Asistente del presidente
Fecha: 4 de octubre
Asunto: Enfermera que trabaja ilegalmente

Carmen Espinoza, la mujer de quien le hablé, estaba trabajando ilegalmente para nosotros. Utilizaba un número robado del Seguro Social. Servicios de Inmigración y Naturalización se comunicó conmigo anteayer y un representante vendrá el lunes por la tarde para indagar al respecto.
Por favor, llámeme de inmediato.
Scott

NÚMERO 19: Mensaje telefónico

Wilma interceptó la llamada y tomó el mensaje; dejó una nota frente a usted.

A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Bernard Stevens, presidente del consejo de administración
Fecha: 7 de octubre
Hora: 8:55 a.m.

El señor Stevens acaba de llamar y dice que necesita reunirse con usted y con Allan Reid esta mañana a las 10: a.m.

NÚMERO 20: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
Doctor Clement Westaway, Presidente – Personal médico
Fecha: 2 de octubre
Asunto: Relaciones entre enfermeras y médicos

Conforme a nuestra discusión de la semana pasada, concerniente a la apremiante necesidad de mejorar la comunicación entre médicos y enfermeras en Hartland Memorial, espero que su personal haya implementado con éxito las sugerencias que le hice. Recuerde: todos tratamos de proporcionales el mejor cuidado médico posible a nuestros pacientes.

Dr. C. W.

NÚMERO 21: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Cynthia Nichols, Vicepresidente – Recursos humanos
Fecha: 3 de octubre
Asunto: Despido de la señora Jean White, Enfermera registrada

Como lo hablamos ayer, es importante hacer la entrevista de terminación de la enfermera Jean White tan pronto como sea posible. Su último día de trabajo en Hartland será el 18 de octubre y, conforme a nuestro contrato colectivo, requiere una notificación dos semanas antes. Por favor llámeme cuando se haya realizado la entrevista.

Cynthia Nichols, VP-HR

¡DETÉNGASE!

No continúe con la página siguiente antes de haber respondido a todo lo anterior.

12.0

NÚMERO 22: Llamada telefónica (EN VIVO**)**

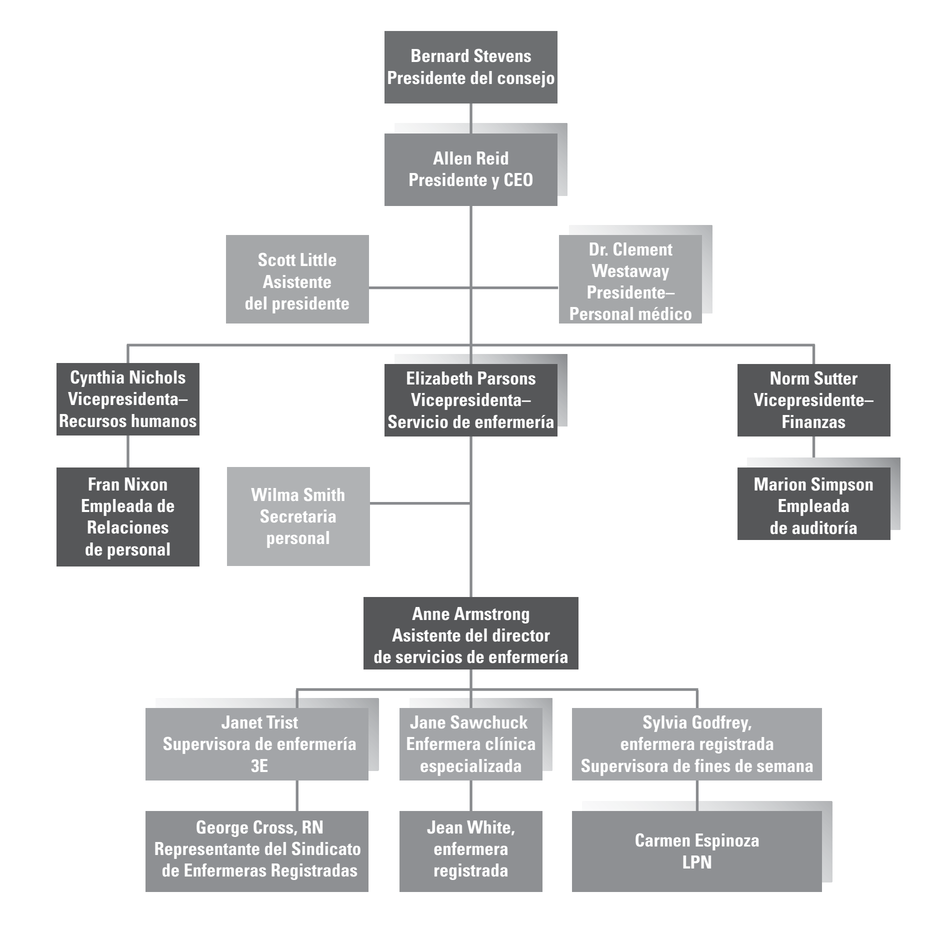
Hora: 9:45 a.m., lunes 7 de octubre

Allan Reid acaba de llamar y le informa que la señora Grace O'Brien, la paciente con diabetes y Alzheimer, una vez más no se encuentra en su habitación, aparentemente desde anoche. Le informa que recibió la noticia de parte del reportero de un periódico local, que había escuchado rumores de la historia. Le pide que llame a la hija de la señora O'Brien para hablarle de este suceso antes de que se entere o lo lea en los medios. Reid no le da ninguna oportunidad para responder, diciendo: "Tengo al reportero en la otra línea y debo irme". Después cuelga el auricular.

La figura 4 es un diagrama parcial de la estructura organizacional formal de Hartland Memorial Hospital.

Después de terminar sus alternativas para la acción y de justificarlas para cada buzón interno, utilice sus conocimientos de las relaciones para construir un organigrama informal, o sociograma, para el hospital. Utilice el organigrama en la figura 4 para trazar líneas entre Elizabeth Parsons y las demás personas. Describa gráficamente las relaciones positivas, neutrales o negativas con líneas de diferentes colores o grosores. También indique las relaciones de poder, el nivel de confianza, la frecuencia de la comunicación y lo crítico de las relaciones para su desempeño exitoso. Incluya a todos los jugadores acerca de los que usted tiene información. ¿Qué revela su diagrama acerca de lo que está sucediendo ese día?

FIGURA 4
Hartland Memorial Hospital (Organigrama parcial)



Glosario

Bettina Anzeletti

A

abogado del diablo rol de desafiar las suposiciones y aseveraciones hechas por el grupo.

adaptación externa forma en la cual una organización alcanza sus metas y trata con personas ajenas a la empresa.

adhocracia forma de organización que se desarrolla en un entorno complejo y rápidamente cambiante y que está diseñada para apoyar la innovación y el cambio.

administración basada en la evidencia compromiso de tomar decisiones más informadas e inteligentes, basadas en los mejores hechos y evidencia disponibles.

administración científica hace hincapié en trabajos y prácticas administrativas científicamente determinadas como la forma de mejorar la eficiencia y la productividad del trabajo.

administración de la cadena de suministro administración de la secuencia de proveedores y compradores, cubriendo todas las etapas del procesamiento, desde la obtención de materia prima hasta la distribución de los bienes terminados a los consumidores.

administración de las relaciones con el cliente (CRM) sistemas que ayudan a las empresas a hacer un seguimiento de las interacciones de los clientes con la empresa y permiten que los empleados recurran a los registros de las pasadas ventas y el servicio al cliente, los pedidos pendientes o los problemas no resueltos.

administración del conocimiento capacidad para buscar, organizar y poner a disposición de forma sistemática el capital intelectual de una empresa y fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de compartir el conocimiento, de manera que las actividades organizacionales se basen en lo que ya se conoce.

agrupamientos de red virtual grupo vagamente relacionado de componentes separados.

agrupamientos departamentales agrupación en la cual los empleados comparten un supervisor y recursos comunes, son corresponsables del desempeño y tienden a identificarse y colaborar unos con otros.

agrupamientos divisionales agrupación en la cual los empleados están organizados conforme a lo que la organización produce.

agrupamientos funcionales agrupación que se compone de empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares, o que aplican conocimientos y capacidades similares.

agrupamientos horizontales agrupación en la cual los empleados están organizados en torno a procesos centrales de trabajo, el trabajo de un extremo a otro, la información y los flujos de material que proporcionan valor directamente a los clientes.

agrupamientos multienfocales agrupación en la cual la organización adopta de forma simultánea dos o más alternativas de agrupación estructural, a menudo llamadas *de matriz* o *híbridas*.

almacenamiento de datos uso de grandes bases de datos que combinan todos los datos de la empresa y permite que los usuarios tengan acceso directo a los datos, elaboren reportes y obtengan respuestas a las preguntas de qué sucedería si.

ampliación del puesto expansión del número de tareas diferentes que debe desempeñar un empleado en su puesto.

anarquía organizada organizaciones extremadamente orgánicas que se caracterizan por condiciones altamente inciertas.

aparato burocrático forma de organización adecuada para un entorno simple y estable, en el cual hay una extensa formalización y especialización, una jerarquía alta, una meta de eficiencia y un núcleo técnico por lo general orientado a la producción en masa.

aprendizaje de la decisión proceso de reconocer y admitir los errores, que permite a los gerentes adquirir la experiencia y el conocimiento suficientes para desempeñarse de forma más efectiva en el futuro.

auditoría social mide y reporta el impacto ético, social y ambiental de las operaciones de una organización.

autoridad fuerza para lograr los resultados deseados que prescriben la jerarquía formal y las relaciones de reporte.

autoridad carismática es la que se basa en la devoción al carácter ejemplar o el heroísmo de una persona y al orden definido por la misma.

autoridad racional-legal es la que se basa en la creencia de los empleados en la legalidad de las reglas y en el derecho de dar órdenes de aquéllos elevados a posiciones de autoridad.

autoridad tradicional autoridad basada en una creencia en las tradiciones y en la legitimidad de la posición de las personas que ejercen la autoridad por medio de esas tradiciones.

B

balanced scorecard un sistema completo de control administrativo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos para el éxito de una empresa.

benchmarking proceso de medir continuamente los productos, los servicios y las prácticas contra los competidores difíciles u otras organizaciones reconocidas como líderes de la industria.

blog sitio que permite a una persona expresar sus opiniones e ideas.

burocracia estructura organizacional marcada por reglas y procedimientos, especialización y división del trabajo, jerarquía de autoridad, énfasis en un personal técnicamente calificado y comunicaciones y registros por escrito.

burocracia profesional forma de organización que se compone principalmente de profesionales altamente capacitados, como en hospitales, universidades, firmas legales y de consultoría.

C

cambio de estructuras una organización crea una estructura orgánica cuando es necesaria para la iniciación de nuevas ideas y revierte a una estructura más mecanicista para implementarlas.

cambio en el producto y el servicio cambio que corresponde a los resultados de productos o servicios de una organización.

cambio organizacional adopción de una nueva idea o comportamiento por las organizaciones.

cambios en la cultura cambio en los valores, las actitudes, las expectativas, las creencias y el comportamiento de los empleados.

cambios en la estrategia y la estructura cambio que corresponde al dominio administrativo en una organización.

cambios en la tecnología cambio en el proceso de producción de una organización, incluyendo su base de conocimientos y capacidades, que permite una competencia distintiva.

campeones de ideas miembros de la organización que proporcionan el tiempo y la energía para hacer que se produzca el cambio; en ocasiones llamados *defensores*, *intraemprendedores* y *agentes de cambio*.

capital intelectual suma de conocimientos, experiencia, comprensión, relaciones, procesos, innovaciones y descubrimientos de una organización.

capital social calidad de las interacciones entre las personas y el grado al cual comparten una perspectiva común.

centralidad fuente de poder horizontal para un departamento que está dedicado a la actividad primaria de una organización.

centralidad de la red fuente de poder basada en estar céntricamente ubicado en la organización y tener acceso a la información y a las personas que son cruciales para el éxito de la empresa.

centralización se refiere al nivel de jerarquía con autoridad para tomar decisiones.

ciclo de vida concepto de que las organizaciones nacen, envejecen y a la larga mueren.

coalición alianza entre varios gerentes que están de acuerdo acerca de las metas organizacionales y las prioridades de los problemas.

código de ética declaración formal de los valores de la organización concernientes a la ética y la responsabilidad social.

comité de ética grupo transfuncional de ejecutivos que supervisan la ética de la empresa.

competencia basada en el tiempo competencia basada en entregar los productos y servicios con mayor rapidez que los competidores, otorgando a las empresas una ventaja competitiva.

competencia central describe lo que la organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores.

competición rivalidad entre grupos en busca de un premio común.

complejidad técnica grado de mecanización del proceso de fabricación.

comportamiento organizacional microenfoque de las organizaciones que se centra en las personas dentro de las organizaciones como las unidades pertinentes de análisis.

conflicto intergrupal comportamiento que ocurre entre los grupos organizacionales, cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que otros pueden bloquear el logro de las metas o las expectativas del suyo.

confrontación situación en la cual las partes en conflicto se enfrentan directamente unas a otras y tratan de resolver sus diferencias.

conocimiento conclusión a la que se llega con base en la información vinculada con otra información, y se ha comparado con lo que ya se conoce.

conocimiento explícito conocimiento formal y sistemático que se puede codificar, escribir y trasladar a otros en documentos o instrucciones generales.

conocimiento tácito conocimiento basado en la experiencia personal, las reglas empíricas, la intuición y el criterio; un conocimiento que resulta difícil poner por escrito.

conocimiento técnico grado de comprensión y acuerdo acerca de la forma de resolver los problemas y alcanzar las metas organizacionales.

consenso del problema nivel de acuerdo entre los gerentes acerca de la naturaleza de un problema o de una oportunidad y acerca de cuáles son las metas y los resultados que deben buscarse.

consorcio grupos de empresas independientes (proveedores, clientes y posibles competidores) que se unen para compartir recursos, costos y el acceso a los mercados de las otras.

contingencia teoría que significa que una cosa depende de otras; para que la organización sea efectiva, debe haber un “buen ajuste” entre su estructura y las condiciones en su entorno.

contingencias estratégicas hechos y actividades tanto dentro como fuera de una organización, que son esenciales para alcanzar las metas organizacionales.

control burocrático uso de reglas, políticas, jerarquía de autoridad, documentación por escrito, y otros mecanismos burocráticos para estandarizar el comportamiento y evaluar el desempeño.

control de clan uso de características sociales, como valores culturales compartidos, compromiso, tradiciones y creencias para controlar el comportamiento.
control de mercado uso de la competencia de precios para evaluar los resultados y la productividad de una organización o de sus principales departamentos y divisiones.
control del comportamiento observación por parte del gerente de las acciones de los empleados para ver si la persona sigue los procedimientos deseados y desempeña las tareas según se lo indicaron.
control del resultado enfoque de administración sobre monitorear y recompensar los resultados, más que en la forma en que se obtienen.
cooptación ocurre cuando se hace que los líderes de sectores importantes en el entorno sean parte de una organización y, por consiguiente, estén más comprometidos con los intereses de la misma.
creación de equipos actividades que promueven la idea de que las personas que trabajan juntas pueden hacerlo como un equipo.
creación de redes o networking vincular electrónicamente a las personas y los departamentos dentro de un edificio particular, o entre las oficinas corporativas, permitiéndoles que compartan la información y cooperen en los proyectos.
creación de redes sociales canal de comunicación punto a punto, en el cual las personas interactúan en una comunidad en línea, comparten datos y fotografías personales y producen y comparten una variedad de información y opiniones.
creatividad generación de ideas novedosas que pueden satisfacer necesidades percibidas o responder a las oportunidades.
cultura conjunto de valores, normas, creencias guía y comprensiones que comparten los miembros de una organización y que les enseña a los nuevos miembros la forma correcta de pensar, sentir y comportarse.
cultura adaptable cultura que se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo por medio de la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente.
cultura burocrática cultura con un enfoque interno y una orientación de consistencia para un entorno estable.
cultura de clan cultura con un enfoque principal en el interés y la participación de los miembros de la organización y en las expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo.
cultura de misión cultura caracterizada por un énfasis en una visión clara del propósito de la organización y en el logro de metas, como crecimiento de las ventas, rentabilidad, o participación de mercado con el fin de ayudar a lograr el propósito.

D

decisiones programadas repetitivas y bien definidas, estas decisiones se utilizan cuando existen procedimientos para resolver el problema.
decisiones no programadas recientes y mal definidas, estas decisiones se requieren cuando no existe ningún procedimiento para resolver un problema.
declive organizacional condición en la cual ocurre una disminución significativa absoluta en la base de recursos de una organización a lo largo de cierto periodo.
defensora estrategia de negocios que se interesa en la estabilidad o incluso la reducción.
denuncia divulgación de los empleados de prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas por parte de la organización.
departamentos creativos son los que inician el cambio, como investigación y desarrollo, ingeniería, diseño y análisis de sistemas.
dependencia un aspecto del poder horizontal, en el que un departamento depende de otro y este último se encuentra en una posición de más poder.
dependencia de los recursos situación en la cual las organizaciones dependen del entorno, pero se esfuerzan para adquirir el control sobre los recursos con el fin de minimizar su dependencia.
desarrollo organizacional (DO) área de la ciencia del comportamiento dedicada a mejorar el desempeño por medio de la confianza, las confrontaciones abiertas de los problemas, el empowerment y la participación de los empleados, el diseño de un trabajo significativo, la cooperación entre los grupos y el uso total del potencial humano.
diferenciación diferencias cognoscitivas y emocionales entre los gerentes en varios departamentos funcionales de una organización y las diferencias en la estructura formal entre esos departamentos.
dilema ético resulta cuando cada elección o conducta alterna parece indeseable, debido a una consecuencia ética potencialmente negativa.
dimensión de lo estable y lo inestable se refiere a si los elementos en el entorno son dinámicos.
dimensión de lo simple y lo complejo el número y disimilitud de los elementos externos pertinentes para las operaciones de una organización.
dimensiones contextuales rasgos que caracterizan a la organización, incluidos tamaño, tecnología, entorno y metas.
dimensiones estructurales describen las características internas de una organización y crean una base para medir y comparar a las organizaciones.
director de ética alto directivo de una empresa que supervisa todos los aspectos de la ética.
diseño del puesto asignación de metas y tareas que deben alcanzar los empleados.
distancia del poder nivel de desigualdad que las personas están dispuestas a aceptar en una organización.
división internacional división organizada para manejar los negocios en otros países.
dominio el terreno de acción elegido en el entorno; el territorio de una organización se delimita por sí solo respecto a los productos, servicios y mercados que atiende.
dominios de actividad política áreas en las cuales la política desempeña un rol. Tres dominios en las organizaciones son cambio estructural, sucesión en la administración y asignación de recursos.
downsizing reducción intencional del tamaño de la fuerza de trabajo de una empresa mediante el despido de empleados.

E

e-business cualquier negocio que se desarrolla mediante procesos digitales a través de una red de computadora en vez de un espacio físico.
economías de alcance el logro de economías por el hecho de tener una presencia en muchas líneas de productos, tecnologías o áreas geográficas.
economías de escala el logro de costos más bajos mediante una producción en gran volumen; a menudo son posibles mediante la expansión global.
ecosistemas de la organización sistema formado por la interacción de una comunidad de organizaciones y su entorno.
efectividad grado al cual una organización alcanza sus metas.
eficiencia cantidad de recursos empleada para alcanzar las metas de una organización, con base en la cantidad de materia prima, dinero y empleados necesarios para elaborar determinado nivel de producción.
empowerment delegación de la autoridad o el poder en los subordinados en una organización; también conocido como *compartir el poder*.
empresa integrada organización que utiliza tecnología de información avanzada para permitir la estrecha coordinación dentro de la empresa, así como con proveedores, clientes y socios.
empresas globales son las que ya no piensan en sí mismas como si tuvieran sólo un país, el de origen; en ocasiones llamadas *corporaciones sin nacionalidad*.
enfoque ambidiestro enfoque del diseño que incorpora las estructuras y los procesos administrativos que son apropiados tanto para la creación como para la implementación de la innovación.
enfoque basado en los recursos perspectiva organizacional que evalúa la efectividad al observar la forma exitosa en que una organización obtiene, integra y administra valiosos recursos.
enfoque de doble núcleo perspectiva del cambio organizacional que identifica los procesos únicos asociados con el cambio administrativo, en comparación con los asociados con el cambio técnico.
enfoque de la ciencia de la administración toma de decisiones de la organización que utiliza modelos cuantitativos para analizar numerosas variables y llegar a la mejor solución; el análogo para el enfoque racional de los gerentes en lo individual.
enfoque de los grupos de interés integra y equilibra diversas actividades organizacionales, observando a varios grupos de interés organizacionales y lo que desean de la organización.
enfoque de metas enfoque de la efectividad, que se interesa en los resultados de una organización y en lo bien que ésta ha alcanzado sus metas de producción.
enfoque de proceso interno enfoque que estudia las actividades internas y evalúa su efectividad por medio de indicadores de la salud y la eficiencia internas.
enfoque de sistemas sociotécnicos enfoque que combina las necesidades de las personas con la necesidad de eficiencia técnica de una organización.
enfoque racional proceso de toma de decisiones basado en un análisis sistemático de un problema, seguido de una elección y la implementación en una secuencia lógica.
enriquecimiento del puesto diseño del puesto para proporcionar mayores responsabilidades, reconocimiento u oportunidades para el crecimiento y el desarrollo.
entorno de organización todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y tienen el potencial de afectarla completa o a una de sus partes.
entorno de tarea sectores con los que la organización interactúa de forma directa y que tienen un impacto directo sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
entorno general aquellos sectores que podrían no tener un impacto directo sobre las operaciones cotidianas de una empresa, pero que influyen indirectamente en ella.
entorno institucional normas, valores y expectativas de los grupos de interés (clientes, inversionistas, consejos de administración, gobierno, comunidad, etcétera).
entornos de alta velocidad industrias en las cuales el cambio competitivo y tecnológico es tan extremo que los datos del mercado no están disponibles o son obsoletos, las ventanas estratégicas se abren y cierran con rapidez y las decisiones se deben tomar con gran velocidad y contando con información limitada.
equipo de inteligencia grupo transfuncional de gerentes y empleados, guiado por lo general por un profesional de inteligencia competitiva, que trabajan juntos para lograr una comprensión profunda de un problema competitivo específico.
equipo virtual equipo compuesto por miembros dispersos en forma organizacional o geográfica vinculados principalmente por medio de información y tecnologías avanzadas de la comunicación.
equipos fuerzas de tarea permanentes que a menudo se utilizan en combinación con un integrador de tiempo completo.
equipos de iniciativas de nuevos negocios técnica que se utiliza para fomentar la creatividad dentro de una organización, estableciendo un pequeño equipo como su propia empresa para buscar innovaciones.
equipos globales grupos de trabajo que trascienden las fronteras, compuestos por miembros multinacionales con múltiples capacidades, cuyas actividades abarcan numerosos países; también llamados *equipos transnacionales*.
equipos trabajadores-gerencia enfoque cooperativo diseñado para incrementar la participación del trabajador y proporcionar un modelo de cooperación para los problemas entre el sindicato y la gerencia.
escalación del compromiso persiste en invertir tiempo y dinero en una solución, a pesar de una evidencia sólida de que no está dando resultado.
especialista una organización que proporciona una gama más limitada de bienes o servicios, o que sirve a un mercado más limitado.
estandarización políticas que aseguran que todas las sucursales de la empresa en todas las ubicaciones operen de la misma forma.

estrategia plan para interactuar con el entorno competitivo, con el fin de lograr las metas organizacionales.

estrategia de análisis estrategia de negocios basada en el mantenimiento de un negocio estable al tiempo que se innova en la periferia.

estrategia de diferenciación estrategia de negocios que trata de distinguir los productos o servicios de una organización de los de otras en la industria.

estrategia de enfoque estrategia de negocios que se concentra en un mercado regional específico o un grupo de compradores.

estrategia de exploración estrategia de negocios para innovar, asumir riesgos, buscar nuevas oportunidades y crecer.

estrategia de globalización estandarización del diseño, fabricación y estrategia de marketing del producto en todo el mundo.

estrategia de liderazgo en costos estrategia de incrementar la participación de mercado al mantener los costos bajos en comparación con los de los competidores.

estrategia multidoméstica estrategia en la cual la competencia en cada país se maneja de forma independiente de la competencia en otros países.

estructura relaciones formales de reporte, las agrupaciones y los sistemas de una organización.

estructura de red virtual la empresa subcontrata muchos o la mayoría de sus procesos a empresas separadas y coordina sus actividades desde una pequeña organización central, en ocasiones llamada *estructura modular*.

estructura divisional estructura en la cual las divisiones se pueden organizar conforme a productos o servicios individuales, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades; en ocasiones llamada *estructura por producto* o *unidades estratégicas de negocio*.

estructura emprendedora forma de organización que se compone principalmente de un alto directivo y trabajadores en el núcleo técnico; se da, por lo general, en las pequeñas empresas que inician.

estructura funcional estructura organizacional en la cual las actividades se agrupan por función común desde el nivel inferior hasta el superior de la organización.

estructura geográfica global estructura que divide al mundo en regiones geográficas, donde cada región geográfica se reporta al presidente ejecutivo (CEO).

estructura global por producto estructura en la cual las divisiones de producto asumen la responsabilidad de las operaciones globales en su área de producto específica.

estructura híbrida estructura que combina las características de varios enfoques estructurales ajustados a necesidades estratégicas específicas.

estructura horizontal estructura organizacional que organiza a los empleados en torno a procesos clave, en vez de hacerlo por función, producto o geografía.

estructura matricial estructura organizacional en la cual tanto la división del producto como las estructuras funcionales (horizontales y verticales) se implementan de forma simultánea.

estructura matricial global forma de eslabonamiento horizontal en una organización internacional, en la cual tanto el producto como las estructuras geográficas se implementan de forma simultánea para lograr un equilibrio entre la estandarización y la globalización.

estructura organizacional designa las relaciones formales de reporte, incluido el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización; incluye el diseño de sistemas para asegurar una comunicación, coordinación e integración efectivas de los esfuerzos entre los departamentos.

estudios de Hawthorne serie de experimentos sobre la productividad del trabajador, la cual se inició en 1924 en la planta Hawthorne de Western Electric Company en Illinois; atribuían la creciente productividad de los empleados al mejor trato que les dieron los gerentes durante el estudio.

etapa de colectividad fase del ciclo de vida en la cual una organización tiene un liderazgo poderoso y empieza a desarrollar metas y dirección claras.

etapa de elaboración etapa de madurez en el ciclo de vida, en la cual una crisis de trámites burocráticos se resuelve mediante el desarrollo de un nuevo sentido de trabajo en equipo y colaboración.

etapa de formalización etapa en el ciclo de vida que implica la instalación y el uso de reglas, procedimientos y sistemas de control.

etapa doméstica primera etapa del desarrollo internacional, en la cual una empresa está orientada domésticamente, mientras que los gerentes están conscientes del entorno global.

etapa emprendedora etapa en el ciclo de vida en la cual una organización nace y su énfasis está en la creación de un producto y en sobrevivir en el mercado.

etapa global etapa del desarrollo internacional en la cual la empresa trasciende a cualquier país.

etapa internacional segunda etapa del desarrollo internacional, en la cual la empresa toma en serio las exportaciones y empieza a pensar a nivel multidoméstico.

etapa multinacional etapa del desarrollo internacional en la cual una empresa tiene instalaciones de producción y de marketing en muchos países, y más de una tercera parte de sus ventas tiene lugar fuera de su país de origen.

ética código de principios y valores morales que gobierna las conductas de una persona o un grupo respecto a lo que es correcto o incorrecto.

ética gerencial principios que guían las decisiones y las conductas de los gerentes en lo concerniente a si están o no en lo cierto.

evasión de la incertidumbre dentro de un grupo cultural, el grado al cual los miembros se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad, y por consiguiente apoyan las creencias que prometen certidumbre.

extranet sistema de comunicaciones externas que utiliza Internet y comparten dos o más organizaciones.

F

factores de producción recursos necesarios para la producción, como terreno, materia prima y mano de obra.
fondo para iniciativas de negocios fondo que proporciona recursos financieros para que los empleados desarrollen nuevas ideas, productos o negocios.
forma de la organización tecnología, estructura, productos, metas y personal específicos de la organización.
forma diversificada forma de organización que ocurre cuando las grandes empresas maduras se subdividen en grupos de productos o mercados.
formalización grado al cual una organización tiene reglas, procedimientos y documentación por escrito.
fortaleza de la cultura grado de acuerdo entre los miembros de una organización acerca de la importancia de valores específicos.
fuentes de poder las cinco fuentes del poder horizontal en las organizaciones son dependencia, recursos financieros, centralidad, no sustituibilidad y la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre.
fuentes del conflicto intergrupal factores que generan el conflicto, incluyen incompatibilidad de metas, diferenciación, interdependencia de la tarea y recursos limitados.
fuerza de tarea comité temporal compuesto de representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema.
fuerzas coercitivas presiones externas que se ejercen sobre una organización para adoptar estructuras, técnicas o conductas similares a los de otras organizaciones.
fuerzas miméticas presión de imitar o modelar a otras organizaciones que parecen tener éxito.
fuerzas normativas presiones para lograr estándares de profesionalismo y adoptar técnicas que la comunidad profesional considera que están actualizadas y que son eficaces.

G

generalista organización que ofrece una amplia gama de productos o servicios, o que atiende a un mercado amplio.
grupo de interés grupo dentro o fuera de una organización que tiene interés en el desempeño de ésta.

H

héroes miembros de la organización que sirven como modelos o ideales que ilustran y apoyan las normas y los valores culturales deseados.
historias narrativas basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados organizacionales y se narran a los nuevos empleados para informarlos acerca de una organización.

I

identificación del problema etapa de toma de decisiones durante la cual la información acerca de las condiciones del entorno y organizacionales se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y diagnosticar la causa de las deficiencias.
imitación acto de adoptar una decisión que se intentó en otra parte, con la esperanza de que dé resultado en esta situación.
incertidumbre condición que existe cuando quienes toman las decisiones no tienen la información suficiente acerca de los factores del entorno y experimentan dificultades para predecir los cambios externos.
incubadora de ideas puerto seguro donde las ideas de los empleados en la organización se pueden desarrollar sin la interferencia de la burocracia o la política de la empresa.
innovación abierta enfoque que amplía la búsqueda y la comercialización de nuevos productos más allá de las fronteras de la organización.
innovación organizacional adopción de una idea o comportamiento que es nuevo para la industria, el mercado o el entorno general de la organización.
inspiración solución innovadora y creativa a la que no se llega por medios lógicos.
integración calidad de la colaboración entre departamentos u organizaciones.
integración interna estado en el cual los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos de forma efectiva.
integrador posición o departamento creados exclusivamente para coordinar varios departamentos.
inteligencia de negocios análisis de alta tecnología de grandes cantidades de datos internos y externos para detectar patrones y relaciones que podrían ser significativos para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones estratégicas.
intento estratégico situación en la cual todas las energías y recursos de la organización se dirigen hacia una meta general enfocada, unificadora y apremiante.
interconexión de directores vínculo formal que se produce cuando un miembro del consejo de administración de una empresa forma parte del consejo de administración de otra.
interconexión directa ocurre cuando un individuo es el eslabón entre dos empresas, como cuando un miembro del consejo de administración de una empresa también es miembro del consejo de otra.
interconexión indirecta ocurre cuando un director de la empresa A y uno de la empresa B son ambos directores de la empresa C.
interdependencia grado al cual los departamentos dependen unos de otros para obtener los recursos o materiales con el fin de lograr sus tareas.
interdependencia agrupada la forma más baja de la interdependencia, en la cual el trabajo no fluye entre los departamentos.
interdependencia recíproca el nivel más alto de interdependencia, en el cual la producción de una operación es el insumo de una segunda y la producción de la segunda operación es el insumo de la primera (por ejemplo, un hospital).
interdependencia secuencial forma serial de interdependencia en la cual la producción de una operación se convierte en el insumo de otra.
intervención de grupo grande enfoque que une a los participantes de todas partes de la organización, a menudo

incluye también a los grupos de interés clave fuera de la organización, en un escenario fuera de la ubicación, para discutir los problemas u oportunidades y planear el cambio.

intranet sistema de información privada de la empresa, que utiliza los protocolos y estándares de comunicaciones de Internet y de la World Wide Web; sólo es accesible para las personas dentro de la organización.

investigación problemista es la que ocurre cuando los gerentes buscan en el entorno inmediato una solución para resolver con rapidez un problema.

J

joint venture o empresa conjunta entidad separada creada con dos o más empresas activas como patrocinadores.

L

legitimidad percepción general de que las acciones de una organización son deseables, correctas y apropiadas dentro del sistema de normas, valores y creencias del entorno

leyendas historias de acontecimientos históricos que se habrían podido embellecer con detalles ficticios.

liderazgo basado en los valores relación entre un líder y sus seguidores que se basa en valores compartidos sólidamente interiorizados, que el líder aconseja y actúa conforme a ellos.

líneas directas de ética número telefónico al que pueden llamar los empleados para solicitar guía, así como para reportar un comportamiento cuestionable.

lucha por la existencia concepto de que las organizaciones y sus poblaciones están empeñadas en una lucha competitiva por los recursos y de que cada forma organizacional está luchando para sobrevivir.

M

manufactura esbelta proceso que utiliza empleados altamente capacitados en cada etapa del proceso de producción, quienes siguen un enfoque concienzudo de los detalles y la solución de problemas, con el fin de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

mapa estratégico representación visual de los impulsores clave del éxito de una organización, que muestra la forma en que están vinculados los resultados específicos en cada área.

matriz de producto tipo de estructura matricial en la cual los gerentes del proyecto o del producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan al personal técnico a los proyectos y proporcionan expertise y asesoría según se requiera.

matriz funcional tipo de estructura matricial en la cual los jefes funcionales tienen la autoridad principal y los administradores o gerentes del proyecto o del producto simplemente coordinan las actividades.

mecanicista sistema organizacional marcado por reglas, procedimientos, una jerarquía de autoridad clara y toma de decisiones centralizada.

mesoteoría enfoque de los estudios organizacionales que concierne a la integración de los niveles micro y macro del análisis.

meta organizacional estado deseado de las cosas al que trata de llegar la organización.

metas oficiales definición formalmente expresada de la esfera de acción de negocios y de los resultados que la organización trata de lograr.

metas operativas metas expresadas en términos de los resultados que se buscan por medio de los procedimientos de operación reales de la organización.

misión la razón de la existencia de la organización; describe los valores y las creencias compartidas de ésta y su razón de ser.

mitos historias que son consistentes con los valores y creencias de la organización, pero que no están respaldadas por hechos.

modelo Carnegie toma de decisiones organizacional que involucra a muchos gerentes que hacen una elección final con base en una coalición entre ellos.

modelo de control de la retroalimentación ciclo de control que implica determinar metas, establecer estándares de desempeño, medir el desempeño real y compararlo con los estándares y actividades cambiantes según sea necesario, con base en la retroalimentación.

modelo de coordinación horizontal modelo de los tres componentes del diseño organizacional necesarios para lograr la innovación de los productos; especialización departamental, salvar fronteras y vínculos horizontales.

modelo de decisión incremental modelo de toma de decisiones que describe la secuencia estructurada de las actividades emprendidas desde el descubrimiento de un problema hasta su solución.

modelo de la toma de decisiones por contingencia perspectiva que une dos dimensiones organizacionales de consenso del problema y conocimiento técnico acerca de las soluciones.

modelo del cesto de basura modelo de toma de decisiones que describe el patrón o el flujo de múltiples decisiones dentro de una organización.

modelo político definición de una organización como si se compusiera de grupos que tienen intereses, metas y valores separados, en los cuales el poder y la influencia son necesarios para llegar a las decisiones.

modelo racional modelo de organización que se caracteriza por procesos de decisión racionales, metas y elecciones claras, poder y control centralizados, orientación a la eficiencia y poco conflicto entre los grupos; un ideal que no se logra plenamente en la realidad.

modelo transnacional forma de organización horizontal que tiene múltiples centros, gerentes de subsidiarias que inician la estrategia y las innovaciones para la empresa como un todo, y la unidad y la coordinación se logran por medio de la cultura corporativa, la visión y los valores compartidos.

multidoméstica mentalidad del gerente en la cual los aspectos competitivos en cada país se consideran independientemente de otros países; la empresa trata con cada nación de forma individual.

N

negociación el proceso de pactar qué ocurre a menudo durante una confrontación y qué permite que las partes lleguen de forma sistemática a una solución.
negociación colectiva negociación de un convenio entre la gerencia y los trabajadores.
nicho un dominio de recursos y necesidades únicas del entorno.
nivel de análisis en la teoría de sistemas, el subsistema al cual se da el enfoque principal; por lo general, cuatro niveles de análisis caracterizan a las organizaciones.
no sustituibilidad fuente de poder horizontal cuando la función de un departamento no la pueden desempeñar otros recursos fácilmente disponibles.

O

optimización conjunta meta del enfoque de los sistemas sociotécnicos, que dice que una organización funciona mejor cuando los sistemas sociales y técnicos están diseñados para ajustarse a las necesidades unos de otros.
orgánico sistema organizacional marcado por procesos de adaptación de libre flujo, una jerarquía de autoridad que no es clara y la toma de decisiones descentralizada.
organización que aprende organización que promueve la comunicación y la colaboración, de manera que todos se dediquen a identificar y resolver los problemas, permitiendo que la organización experimente, mejore e incremente continuamente su capacidad.
organizaciones entidades sociales orientadas a las metas, designadas como sistemas de actividad deliberadamente estructurados, coordinados y vinculados con el entorno externo.
organizaciones burocráticas organizaciones que hacen hincapié en el diseño y la administración sobre una base impersonal y racional mediante elementos como una autoridad y responsabilidad claramente definidas, registros formales y aplicación uniforme de las reglas estándar.
outsourcing contratar externamente ciertas funciones o tareas, como fabricación y procesamiento del crédito y asignarlas a otras empresas.

P

pensamiento grupal o groupthink tendencia de las personas en los grupos a reprimir las opiniones contrarias en bien de la armonía del grupo.
personalización en masa uso de la tecnología de producción en masa para ensamblar rápidamente y de forma eficaz en relación con el costo de los bienes que se diseñan exclusivamente para ajustarse a las demandas de los clientes en lo individual.
perspectiva de la ecología poblacional se enfoca en la diversidad y la adaptación organizacionales dentro de una población de organizaciones.
perspectiva de la racionalidad limitada perspectiva que describe la forma en que se toman las decisiones cuando los problemas están mal planteados, numerosos factores afectan la decisión y el tiempo es limitado.
perspectiva institucional punto de vista de la forma en que las organizaciones sobreviven y tienen éxito por medio de la congruencia entre una organización y las expectativas de su entorno institucional.
planeación de los recursos empresariales (ERP) sistema que recaba, procesa y proporciona información acerca de todas las iniciativas de una empresa.
población conjunto de organizaciones dedicadas a actividades similares, con patrones similares de uso de recursos y de resultados.
poder capacidad potencial de una persona (o departamento) de influir en otras personas (o departamentos) con el fin de acatar órdenes o hacer lo que de otra manera no habrían hecho.
política organizacional actividades de adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para influir en otros y obtener el resultado preferido cuando existen incertidumbre o desacuerdo acerca de las elecciones.
posibilidad de análisis dimensión de la tecnología en la cual el trabajo se puede reducir a pasos mecánicos y los participantes pueden seguir un objetivo; procedimiento computacional para resolver problemas.
premisas de decisión marcos de referencia y pautas limitantes establecidos por la alta gerencia sobre las decisiones que se toman en los niveles inferiores.
principios administrativos perspectiva de la administración que se enfoca en el diseño y el funcionamiento de la organización como un todo.
proceso grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que funcionan juntas para transformar los insumos en resultados que creen valor para el cliente.
proceso de cambio la forma en que un cambio ocurre en una organización.
producción de lotes grandes proceso de fabricación que se caracteriza por corridas de producción largas de partes estandarizadas.
producción de lotes pequeños proceso de fabricación, a menudo un trabajo sobre pedido, que depende en gran parte del operador humano y no está altamente mecanizado.
producción de proceso continuo proceso de fabricación totalmente mecanizado en el que no hay un punto inicial ni una detención.
punto-contrapunto técnica de toma de decisiones que divide en dos grupos a quienes toman las decisiones y les asigna responsabilidades diferentes, a menudo en competencia.

R

razones de personal proporciones del personal de apoyo administrativo, de oficina y staff.
reactiva respuesta a las amenazas y oportunidades del entorno en una forma *ad hoc*, más que estratégica.
recursos financieros fuente de poder horizontal cuando una persona o departamento tienen el control sobre el dinero en una organización.
red de colaboración perspectiva mediante la cual se unen las organizaciones para ser más competitivas y compartir los recursos escasos para incrementar el valor y la productividad para todas.
régimen de derecho se origina de una serie de principios y regulaciones codificados que describen la forma en que se

requiere que actúen las personas, que son por lo general aceptados en la sociedad y que se pueden exigir ante los tribunales.

reingeniería rediseño de una organización vertical a lo largo de sus flujos de trabajo y procesos horizontales.

relaciones interorganizacionales operaciones, flujos y vínculos relativamente perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones.

responsabilidad social corporativa (RSC) concepto referente a la obligación de la gerencia de hacer elecciones y emprender una acción de tal manera que la organización contribuya al bienestar y los intereses de todos los grupos de interés organizacionales.

retención preservación e institucionalización de formas organizacionales seleccionadas.

ritos y ceremonias actividades elaboradas y planeadas que constituyen un evento especial y que a menudo se llevan a cabo en beneficio de una audiencia.

rol parte en un sistema social dinámico que permite que un empleado utilice su propia discreción y capacidad para lograr un resultado o alcanzar una meta.

rol de enlace rol en el cual una persona está ubicada en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicarse y lograr la coordinación con otro departamento.

roles de amortiguamiento actividades que absorben la incertidumbre del entorno.

roles de interconexión de fronteras actividades que vinculan y coordinan a una organización con los elementos clave en el entorno externo.

rotación de puestos cambiar a los empleados de un puesto a otro para proporcionarles una mayor variedad de tareas.

S

satisfactorio aceptación de un nivel de desempeño satisfactorio, en vez de máximo, permitiendo que una organización alcance varias metas de forma simultánea.

sectores subdivisiones del entorno externo que contienen elementos similares.

selección proceso mediante el cual una nueva forma organizacional se determina para adaptarse al entorno y sobrevivir, o se "descarta" y fracasa.

sesgos cognoscitivos errores de juicio severos a los que son propensos todos los humanos y que por lo general conducen a malas elecciones.

símbolo algo que representa otra cosa.

similitud institucional aparición de una estructura y un enfoque comunes entre las organizaciones en el mismo terreno; llamada *isomorfismo institucional* en la literatura académica.

simplificación del puesto se reducen la variedad y dificultad de las tareas desempeñadas por una persona.

síntomas de la deficiencia estructural señales de que la estructura organizacional está desalineada, incluidas una toma de decisiones demorada o de mala calidad, la falla en responder de forma innovadora a los cambios en el entorno y demasiado conflicto.

sistema de apoyo a las decisiones (DSS) sistema interactivo, basado en computadora, que depende de modelos de decisión y bases de datos integradas.

sistema de información ejecutiva (EIS) aplicación de más alto nivel que facilita la toma de decisiones en los niveles superiores de la gerencia; estos sistemas por lo general se basan en un software que puede convertir grandes cantidades de datos complejos en información pertinente, la cual se les proporciona a los altos directivos de forma oportuna.

sistema de información vertical estrategia para incrementar la capacidad de información vertical.

sistema de procesamiento de transacciones (SPT) sistema que automatiza las operaciones de negocios rutinarias cotidianas de la organización.

sistema de reporte de la información la forma más común de sistema de administración de la información; este tipo de sistema proporciona a los gerentes de nivel medio reportes que resumen datos y apoyo para la toma de decisiones cotidiana.

sistemas de control administrativo ampliamente definidos como las rutinas, los reportes y los procedimientos formales que utilizan la información para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales.

sistemas de información gerencial (MIS) sistema basado en computadora que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales.

sistemas de manufactura flexible (SMF) uso de computadoras para eslabonar componentes de fabricación como robots, máquinas, diseño del producto y análisis de ingeniería para permitir el cambio rápido de un producto a otro.

Six Sigma estándar de calidad muy ambicioso que especifica una meta de no más de 3.4 defectos por millón de partes; también, una serie de procedimientos de control que hacen hincapié en la búsqueda implacable de la calidad.

skunkworks grupo separado, pequeño, informal, altamente autónomo y a menudo secreto que se enfoca en ideas de vanguardia para los negocios.

solución del problema etapa de la toma de decisiones durante la cual se consideran los cursos de acción alternos y se selecciona e implementa una alternativa.

subculturas culturas que se desarrollan dentro de una organización que reflejan los problemas, las metas y experiencias comunes que comparten los miembros de un equipo, un departamento u otra unidad.

T

tablero ejecutivo software que presenta la información de negocios clave de forma gráfica y fácil de interpretar y alerta a los gerentes sobre cualesquiera desviaciones o patrones inusuales en los datos; en ocasiones llamado *tablero del desempeño de negocios*.

tácticas para incrementar el poder incluyen el ingreso a áreas de gran incertidumbre, creación de dependencias, proporcionar recursos y satisfacer las continencias estratégicas.

tácticas para mejorar la colaboración incluyen técnicas como dispositivos de integración, confrontación y negociación, consulta intergrupal, rotación de los miembros y misión y metas de orden superior y compartidas, que permiten que los grupos superen las diferencias y trabajen juntos.

tácticas políticas para utilizar el poder incluyen la creación de coaliciones, la ampliación de redes, las premisas de

control de las decisiones, mejorar la legitimidad y el expertise y hacer un llamado directo.

tarea una parte del trabajo definida de forma limitada asignada a una persona.

tecnología procesos de trabajo, técnicas, máquinas y acciones que se utilizan para transformar los insumos organizacionales en resultados.

tecnología artesanal tecnología que se caracteriza por un flujo bastante estable de actividades, pero el proceso de conversión no es analizable ni se comprende bien.

tecnología central proceso de trabajo directamente relacionado con la misión de la organización.

tecnología de ingeniería tecnología que tiende a ser compleja, debido a que hay una variedad considerable en las tareas desempeñadas, pero las actividades por lo general se manejan con base en fórmulas, procedimientos y técnicas establecidas.

tecnología de mediación tecnología que permite que cada departamento trabaje de forma independiente en virtud de proporcionar productos o servicios que median o vinculan a los clientes del entorno externo.

tecnología de rutina tecnología que se caracteriza por poca variedad en las tareas y el uso de procedimientos computacionales objetivos.

tecnología de servicios tecnología que se caracteriza por producción y consumo simultáneos, resultados personalizados, participación del cliente, resultados intangibles e intensivos en mano de obra.

tecnología de vínculo largo combinación dentro de una organización de etapas sucesivas de producción, donde cada etapa utiliza como sus insumos la producción de la etapa precedente.

tecnología intensiva tecnología que proporciona una variedad de productos o servicios en combinación a un cliente.

tecnología no central proceso de trabajo de un departamento que es importante para la organización, pero que no está directamente relacionado con su misión principal.

tecnologías no de rutina tecnología que se caracteriza por un nivel alto de variedad de las tareas y porque el proceso de conversión no es susceptible de análisis ni se comprende bien.

teoría de la ecología poblacional teoría de que las organizaciones tratan de minimizar su dependencia de otras organizaciones para el suministro de recursos importantes y tratan de influir en el entorno para tener recursos disponibles.

teoría del caos teoría que sugiere que las relaciones en sistemas complejos de adaptación, incluidas las organizaciones, son no lineales y se componen de numerosas interconexiones y elecciones divergentes que crean efectos no pretendidos y hacen que el todo sea impredecible.

teoría del prospecto teoría que sugiere que la amenaza de una pérdida tiene un impacto mayor sobre una decisión que la posibilidad de una ganancia equivalente.

teoría organizacional macroexamen de las organizaciones que analiza a la organización como unidad.

toma de decisiones centralizada toma de decisiones en la cual los problemas y las decisiones se canalizan hacia los niveles superiores de la jerarquía para su solución.

toma de decisiones descentralizada toma de decisiones en la que la autoridad se presiona hacia los niveles organizacionales más bajos.

toma de decisiones intuitivas toma de decisiones basada en la experiencia y el criterio, más que en la lógica secuencial o el razonamiento explícito.

toma de decisiones organizacional proceso de identificar y resolver los problemas.

V

variación aparición de nuevas formas diversas en una población de organizaciones.

variedad en términos de las tareas, la frecuencia de acontecimientos nuevos e inesperados que ocurren en el proceso convencional.

ventaja competitiva lo que distingue a una organización de las demás y le proporciona una ventaja distintiva para satisfacer las necesidades del comprador o el cliente en el mercado.

vinculación horizontal comunicación y coordinación horizontal en los departamentos organizacionales.

vinculación vertical actividades de comunicación y coordinación que conectan al nivel superior e inferior de una organización.

W

wiki página o colección de páginas web diseñadas para permitir que las personas creen, compartan y editen contenido libremente utilizando cualquier navegador web.



Índice de nombres

Los números de página después de la letra n indican la nota en la que se encuentra la entrada.

A

B

C

D

E

F

I

J

K

L

M

N

S

T

U

V

W

X

Y

Z



Índice de empresas

D

E

F

G

H

I

J

K

X

Y

Z

Índice analítico

© Ken Kan

C

D

E

F

G

H

I

T



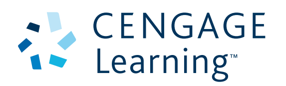
La visión del autor para esta décima edición de ***Teoría y diseño organizacional*** es integrar los problemas contemporáneos del diseño de la organización con las ideas y teorías clásicas, de una manera que resulte atractiva y amena.

Entre los cambios significativos que presenta, destacan los siguientes:

- Se incluyen dos nuevas secciones: Preguntas de administración por diseño y Cómo adapta usted el diseño.
- Una característica única de la obra, llamada Book Marks, son revisiones de libros que destacan los aspectos de interés para los gerentes que trabajan en organizaciones reales y describen las diversas formas en que las empresas enfrentan los desafíos del entorno cambiante actual.
- Contiene numerosos ejemplos nuevos que ilustran los conceptos teóricos en escenarios organizacionales. Muchos de ellos son internacionales y todos se basan en organizaciones reales como Samsung Electronics, eBay, el Ejército de Salvación, Axiom Global, Univision, Google, Semco, AT&T, el Banco Mundial, Threadless, Carilion Health System, Apple, Matsushita Electric, Herman Miller y Great Ormand Street Hospital for Children.
- La sección Portafolios del gerente, localizada al margen de cada capítulo, indica cómo utilizar los conceptos para analizar casos y administrar a las organizaciones.
- Casos integradores al final del libro, los cuales alientan al lector a la discusión y la participación.
- Se incorporan o amplían varios conceptos, así como material nuevo sobre la configuración y las formas de organización de Mintzberg; propósito estratégico, competencia central y ventaja competitiva; fuerzas y estrategias competitivas de Porter; uso del Balanced Scorecard para medir la efectividad; la tendencia hacia el outsourcing; administración de la cadena de suministro; equipos de inteligencia; roles de administración de la colaboración comparada con la administración de operaciones; aplicación de las herramientas Web 2.0 para la coordinación interna y externa, entre muchos otros.
- El sitio web http://latinoamerica.cengage.com/daft es una ubicación completa y rica en recursos didácticos, los cuales están a la vanguardia para fortalecer el desempeño de la actividad académica.

ISBN-13: 978-607481764-5
ISBN-10: 607481764-2





http://latinoamerica.cengage.com